

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по управлению HR-брендом

Обучающийся

О.Ю. Кулачок

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полякова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти, 2025

Аннотация

Выпускная квалификационная работа посвящена исследованию управления HR-брендом в государственных организациях России. Актуальность темы обусловлена необходимостью повышения привлекательности государственных учреждений как работодателей в условиях конкуренции с частным сектором.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления HR-брендом в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность и ключевые подходы к управлению HR-брендом;
- изучить передовой опыт управления HR-брендом в ведущих организациях;
- провести анализ управления HR-брендом в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»;
- разработать мероприятия по совершенствованию HR-бренда учреждения;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

ВКР состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений, содержит 67 страниц, 23 таблицы, 17 рисунков, 25 источников и 3 приложения. Работа состоит из трех глав: первая глава посвящена теоретическим аспектам управления HR-брендом, вторая содержит анализ текущей ситуации в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат», третья включает разработку и обоснование предложений по улучшению HR-бренда организации.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных мероприятий для повышения привлекательности государственных организаций как работодателей.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические аспекты управления HR-брендом	6
1.1 Сущность и подходы к управлению HR-брендом	6
1.2 Изучение передового опыта управления HR-брендом.....	15
2 Анализ управления HR-брендом в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»	23
2.1 Краткая характеристика ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»	23
2.2 Оценка управления HR-брендом в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»	30
3 Совершенствование управления HR-брендом в организации	41
3.1 Разработка мероприятий по управлению HR-брендом в организации .	41
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий..	50
Заключение	59
Список используемой литературы	62
Приложение А Организационная структура ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат».....	65
Приложение Б Анализ организационного закрепления функции управления персоналом ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»	66
Приложение В Тип кадровой политики в разрезе планирования и маркетинга персонала в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»	67

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена растущей конкуренцией за квалифицированные кадры, что делает управление HR-брендом важным элементом стратегии любой организации. В условиях конкуренции с частным сектором, который предлагает более гибкие условия труда и конкурентоспособные зарплаты, государственные организации сталкиваются с проблемами привлечения и удержания квалифицированных специалистов. Современные тенденции в области управления персоналом требуют внедрения стратегического подхода к формированию HR-бренда, что особенно важно для государственных организаций, где кадровая политика должна учитывать не только экономические, но и социальные аспекты.

Исследование данной темы ведется многими учеными и практиками в области управления персоналом и стратегического менеджмента. Вклад в изучение HR-брендинга внесли такие исследователи, как Барроу С., Амблер Т., Эдвардс М., отечественные авторы — Жукова Д.Ю., Погребняк М.И., Смирнов В.В., Дороговцева А.А., Ерыгина А.В. исследовали его влияние на мотивацию сотрудников и методы формирования привлекательного имиджа компании.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления HR-брендом в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат». Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность и ключевые подходы к управлению HR-брендом;
- изучить передовой опыт управления HR-брендом в ведущих организациях;
- провести анализ управления HR-брендом в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»;
- разработать мероприятия по совершенствованию HR-бренда учреждения;

– оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является процесс управления HR-брендом в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат». Предмет исследования — методы и инструменты формирования HR-бренда в образовательной организации.

Методологическая основа исследования включает теоретические и эмпирические методы. В работе использованы методы анализа и синтеза, сравнения, экспертных оценок, статистического анализа, а также SWOT-анализ. Информационной базой исследования послужили нормативно-правовые акты Российской Федерации, официальные статистические данные, труды отечественных и зарубежных ученых, аналитические материалы консалтинговых агентств, а также внутренняя документация ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат».

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных мероприятий для повышения привлекательности учреждения как работодателя, что позволит повысить уровень вовлеченности и удовлетворенности сотрудников и снизить текучесть кадров. Новизна работы заключается в разработке комплекса мероприятий, адаптированных к специфике образовательного учреждения, направленных на формирование и развитие HR-бренда.

ВКР состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений, содержит 67 страниц, 23 таблицы, 17 рисунков, 25 источников и 3 приложения. Первая глава раскрывает вопросы сущности и подходов к управлению HR-брендом, изучения передового опыта управления HR-брендом. Во второй главе дана краткая характеристика ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат», дана оценка управления HR-брендом в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат». В третьей главе разработаны мероприятия по управлению HR-брендом в организации и дана оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

1 Теоретические аспекты управления HR-брендом

1.1 Сущность и подходы к управлению HR-брендом

В нынешних условиях хозяйствования отечественные организации связывают свое социально-экономическое развитие и конкурентоспособность в первую очередь с качественным кадровым обеспечением. Понимание значимости построения сильного HR-бренда приводит к необходимости идентификации важных для целевой аудитории его атрибутов (рисунок 1).

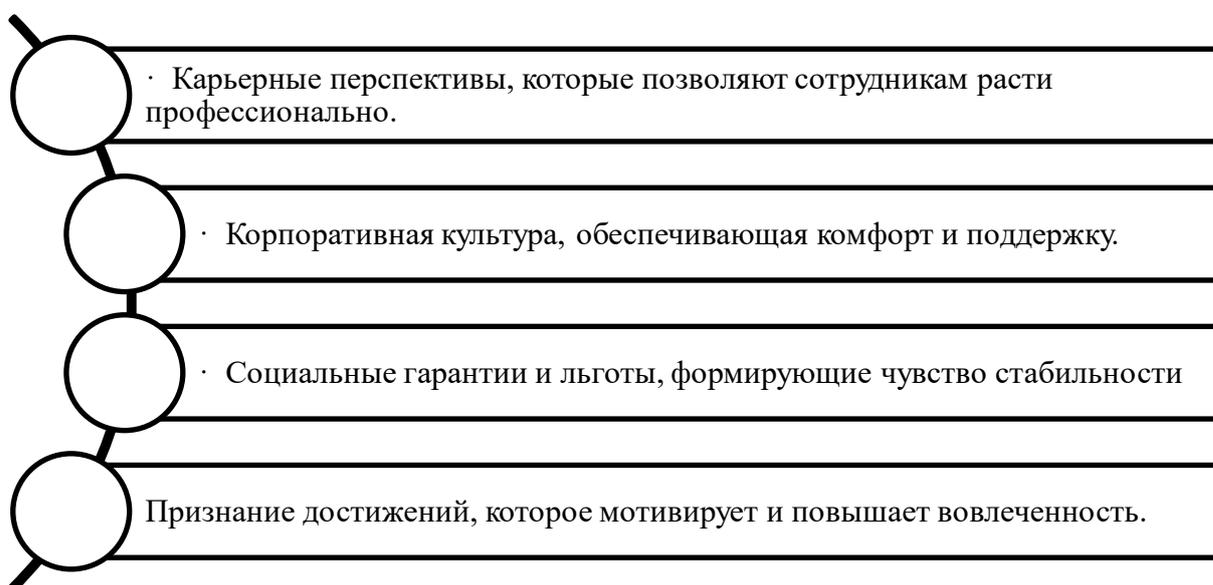


Рисунок 1 – Идентификация атрибутов HR-бренда [25]

Следует учитывать тот фактор, что рынок подбора кадров претерпел изменения по сравнению с предыдущим десятилетием: теперь не только работодатели выбирают кандидатов, но и претенденты на должности выбирают наиболее привлекательное место работы среди имиджевых компаний [24].

Результаты исследования показали, что концепция создания HR-бренда вошла в отечественную практику управления персоналом сравнительно недавно. Исследование научных подходов к его сущности базируется на

многочисленных теоретических и практических исследованиях зарубежных и отечественных ученых, среди которых наибольшую известность получили научные труды Бертон, С. Бэрроу, М. Эдвардс, Т. Эмблера, С. Ллойда, Б. Минчингтон, Р. Мосли, К. Тандета, Б. Хилла и т.д. [23]

Постепенно появляются научные публикации по данной проблематике и в России, научно обосновываются и производятся его основные принципы и направления разработки и реализации. Этим вопросом, в частности, занимаются Л. Балабанова, В. Руднев, С. Гуткевич, М. Виноградский, С. Беляева, Ф. Хмель и другие многочисленные учёные, и практики [22], [21].

Элементы управления HR-брендом представлены на рисунке 2.

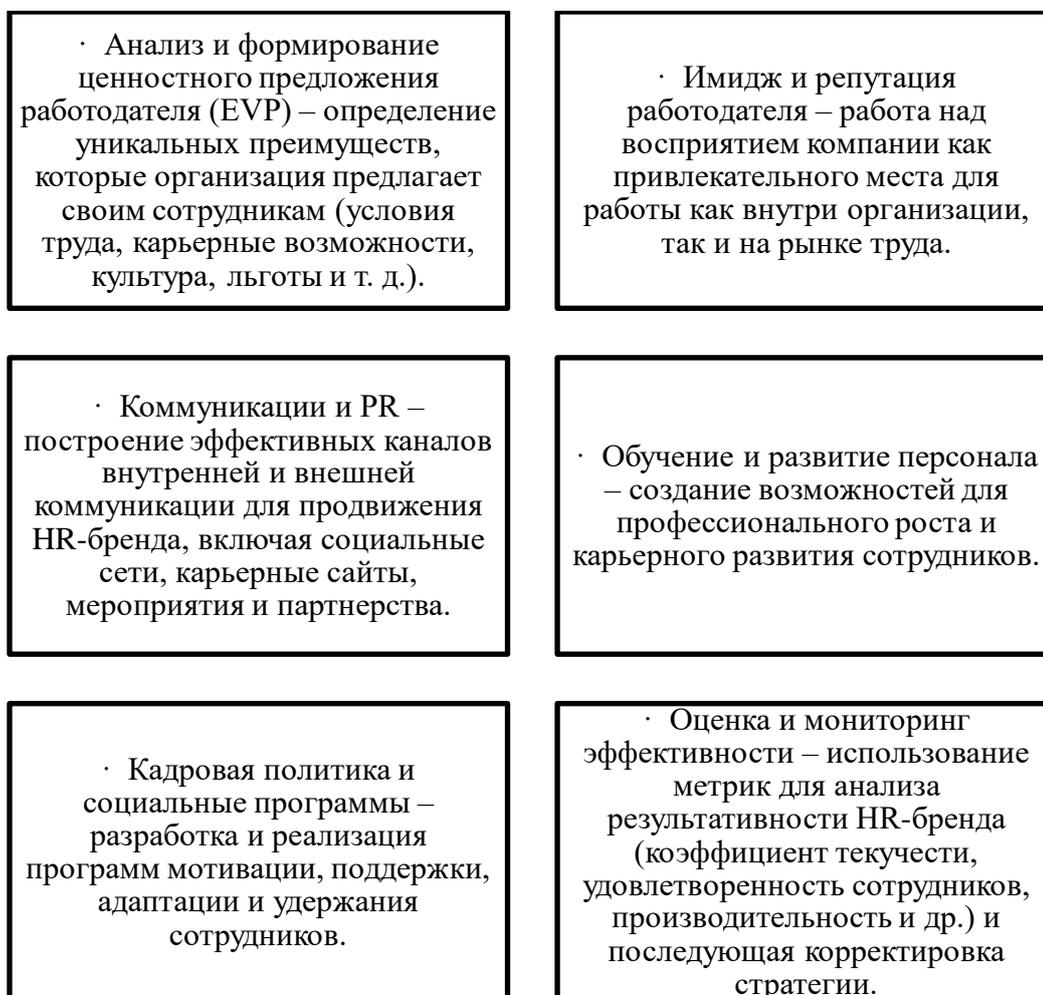


Рисунок 2 – Элементы управления HR-брендом [20]

Технология HR-брендинга начала свое активное развитие в отечественном бизнесе, начиная с середины 2000 года. По результатам анализа трансформации «рынка работодателя» в «рынок работника» работодатели изменили акценты в направлении поиска альтернативных источников привлечения персонала, понимая необходимость инвестировать средства в саморекламу для сохранения конкурентных позиций на рынке [19].

По определению Левичева Ю. HR-бренд – это образ компании как привлекательного места работы [10], это то представление, которое сразу приходит в голову при упоминании названия компании [18].

Определение сущности к управлению HR-брендом начинается с определения управления человеческими ресурсами (HR). Выделяются следующие основные подходы к определению сущности HR как:

- процесса;
- деятельности;
- системы / комплекса мероприятий / действий (таблица 1).

Таблица 1 – Подходы к определению «управление персоналом» [17]

Автор	Сущность УП	Ключевое слово
Л. Балабанова	Процесс реализации функций менеджмента	Процесс
В. Рулев, С. Гуткевич	Системно организованный процесс воспроизводства и эффективного использования всего персонала организации, направленный на достижение поставленной цели	
М. Виноградский, С. Беляева	Деятельность организации, направленная на эффективное использование людей для достижения целей как организации, так и индивидуальных	Деятельность
Ф. Хмель	Скоординированная система мер по формированию и использованию совокупного трудового потенциала работника	Система мероприятий

Каждое из приведенных определений стоящее и отражает авторское видение понятия HR. Заметим, что большинство авторов сходятся на том, что целью HR является достижение общих целей предприятия, обеспечения его эффективности. Определение HR как процесса не так часто встречается,

однако его сторонники акцентируют внимание на реализации HR что воплощается в соответствующем процессе. Считается, что на сегодняшний день данный подход к определению HR слишком суженный, ведь не охватывает ряд других составляющих HR-менеджмента [16].

Достаточно близким к предыдущему есть другой подход, при котором HR рассматривается как деятельность менеджеров, руководящего состава и работников кадровых служб. При этом делается акцент на целенаправленности такой деятельности. Данный подход является достаточно распространенным учитывая его простоту, однако, как и предыдущий, он, по нашему мнению, не учитывает всего комплекса составляющих HR [15].

Более емким на сегодняшний день является подход, согласно которому HR рассматривается как система. В рамках данного подхода HR трактуется как система или комплекс действий (мероприятий) целенаправленного воздействия на персонал. При этом учеными подчеркивается определенная логичность и последовательность соответствующих действий или конкретизируется характер их действия (организационно-экономические, психологические). Считается, что именно системный подход к определению HR отвечает современным требованиям и задачам HR-менеджмента [14].

Обобщение и всесторонний анализ существующих подходов к определению HR позволили предложить собственный подход, в соответствии с которым HR – это система целей, задач, а также мероприятий и методов целенаправленного воздействия на персонал в соответствии с бизнес-стратегией предприятия для достижения экономической и социальной эффективности. Считается, что HR является составляющей бизнес-менеджмента предприятия [13].

Исследование существующих подходов к идентификации составляющих системы управления HR-брендом свидетельствует о одновременное использование как функционального, так и компонентного подхода к их определению [4] (рисунок 3).



Рисунок 3 – Подходы к содержанию системы управления HR-брендом

Приведенные подходы в определенной степени перекликаются. Наиболее емкий подход к идентификации составляющих УП в соответствии с компонентным подходом, по нашему убеждению, приводит Л. Пошелужна. В то же время, несмотря на определенные различия в определении составляющих УП в соответствии с функциональным подходом, все же основными из них согласно теории менеджмента, является: анализ планирования организация мотивация и контроль [12].

Обобщая научные работы по проблемам УП, отмечается отсутствие целостной концепции понимания сущности и составляющих УП. Работодатель формирует бренд как индивидуальность своего бизнеса или

образа компании. Данный образ должен соответствовать тому идеальному образцу, состоящему в сознании потенциального кандидата [11].

Необходимо отметить, что HR-бренд и товарный бренд – это разные понятия (рисунок 4). Часто случается так, что компания испытывает большие трудности с привлечением персонала из-за своей неудовлетворительной репутации работодателя (например, из-за низкой заработной платы или проблем с ее выплатами, из-за неудовлетворительных условий работы, неэффективного стиля руководства и т.д.) [10].

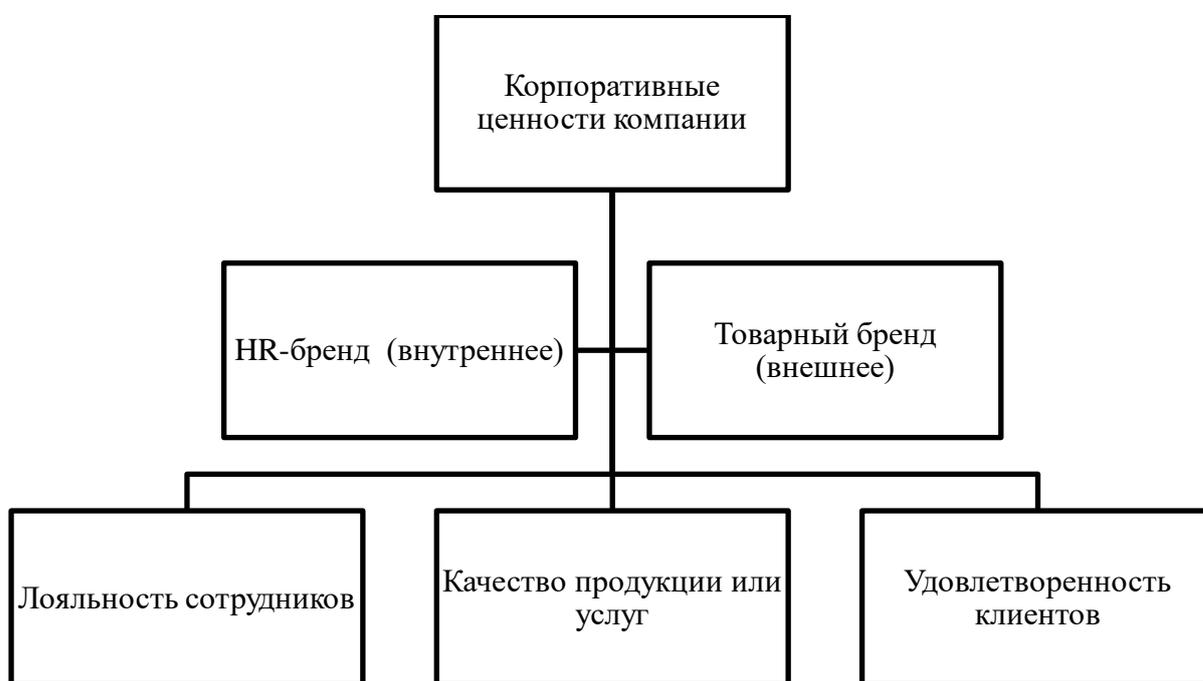


Рисунок 4 – Корпоративные ценности компании [9]

У сотрудника должно сформироваться чувство причастности к компании, разделение корпоративных миссий, целей и ценностей. Поэтому современные компании, стремящиеся к лидерству на рынке, начинают заниматься наращиванием своего инновационного потенциала посредством использования прогрессивных технологий во всех областях деятельности компании, не останавливаясь на управлении исключительно материальной составляющей организации [8].

Выделяют две составные части бренда работодателя – внутреннюю и внешнюю (рисунок 5).

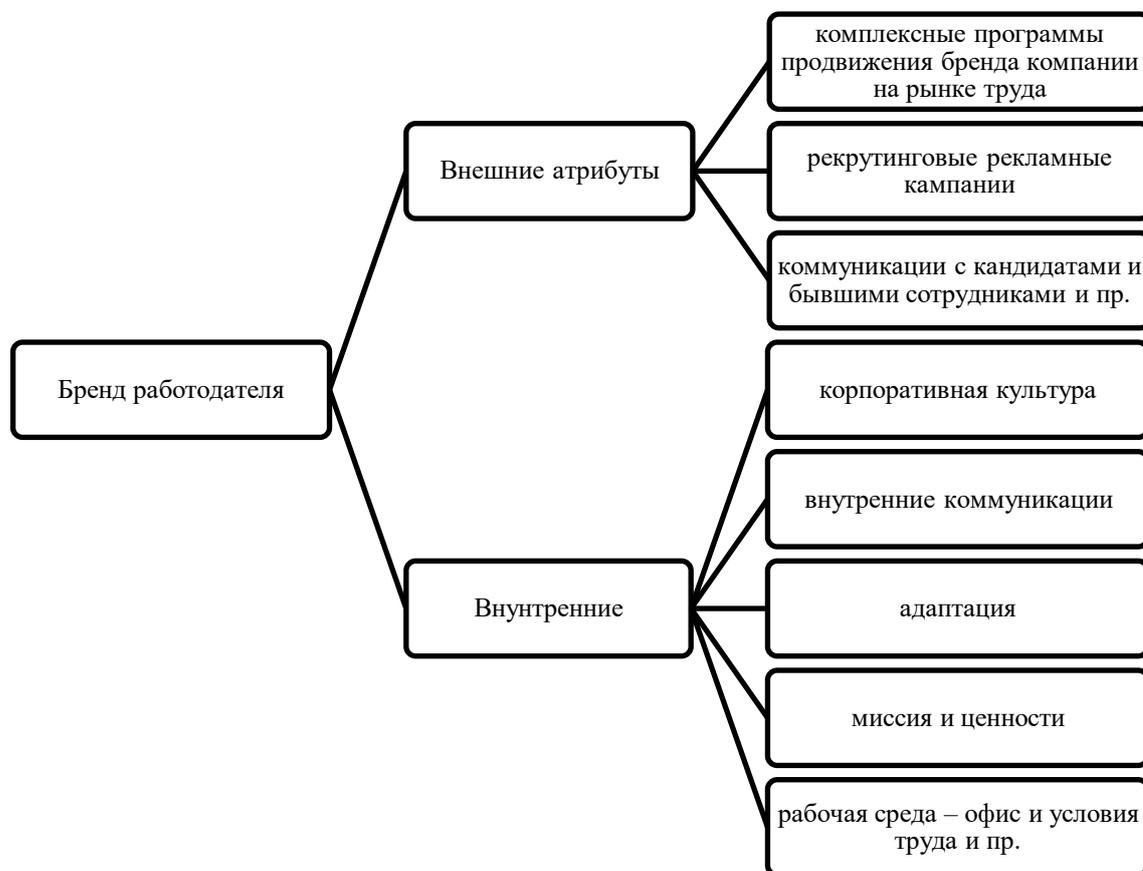


Рисунок 5 – Составные части бренда работодателя [7]

К внутренней относятся такие элементы, как адаптация, миссия и ценности, корпоративная культура, внутренние коммуникации, рабочая среда – офис и условия труда, управление эффективностью, программы для лидеров и развития талантов, обучение и развитие, мотивация, внедрение инновационных идей, социальные программы для сотрудников [6].

К элементам внешнего бренда работодателя относятся комплексные программы продвижения бренда компании на рынке труда, сайты по поиску работы, рекрутинговые рекламные кампании, продвижение бренда в социальных сетях, привлечение студентов и выпускников, благотворительность с участием сотрудников компании, коммуникации с кандидатами и бывшими сотрудниками [5].

Цельность бренда работодателя формируется из следующих составных частей: функциональных предпочтений и эмоциональных (рисунок 6).



Рисунок 6 – Преимущества бренда работодателя [4]

В данном соотношении должен быть баланс. Если функциональные преимущества можно назвать гарантиями эффективности, и они в большинстве своем материальны, то эмоциональные преимущества нематериальны и их сложнее измерить [3].

К числу функциональных преимуществ относятся оплата труда, безопасная производственная среда, предоставление оборудования, необходимого для выполнения рабочих задач и обязанностей, а также квартальные премии, современные технологии [2].

Эмоциональные предпочтения представлены привязанностью людей к своему месту, удовольствием от выполняемых задач, уважением со стороны коллег и верой в качество, задачи и ценности компании. Совокупность

перечисленных преимуществ бренда работодателя составляет его индивидуальность или бренд [1].

Работа над брендом работодателя – это процесс, который должен быть стратегически продуман, в противном случае его формирование будет происходить стихийно, а результаты оценки будут отрицательными, поэтому это не самый лучший вариант развития событий для компании. Сейчас большинство работодателей рассматривают работу с HR-брендом и брендом работодателя как долгосрочный стратегический процесс.

Те, кто на сегодняшний день еще не имеет сформулированной и прописанной стратегии его построения, активно ее разрабатывает, потому что преимущества успешного бренда работодателя очевидны. На современном этапе происходит трансформация отношения к понятию «бренд работодателя».

Теперь это одна из актуальных и эффективных технологий привлечения лучших специалистов в свою компанию, следующим этапом которой становится необходимость сфокусироваться на удержании уже работающих работников для того, чтобы занять сильную позицию на рынке труда.

Для оценки эффективности управления HR-брендом используются следующие метрики, которые представлены на рисунке 7. Когда предприятие постоянно сталкивается с проблемами, такими как общее снижение производительности труда и высокой текучести кадров, здесь необходимы более решительные меры. В этом случае целесообразно будет применить приемы, ориентированные на организацию. России необходима целостная система, которая бы отвечала потребностям рынка, достижением отечественной и мировой науки.

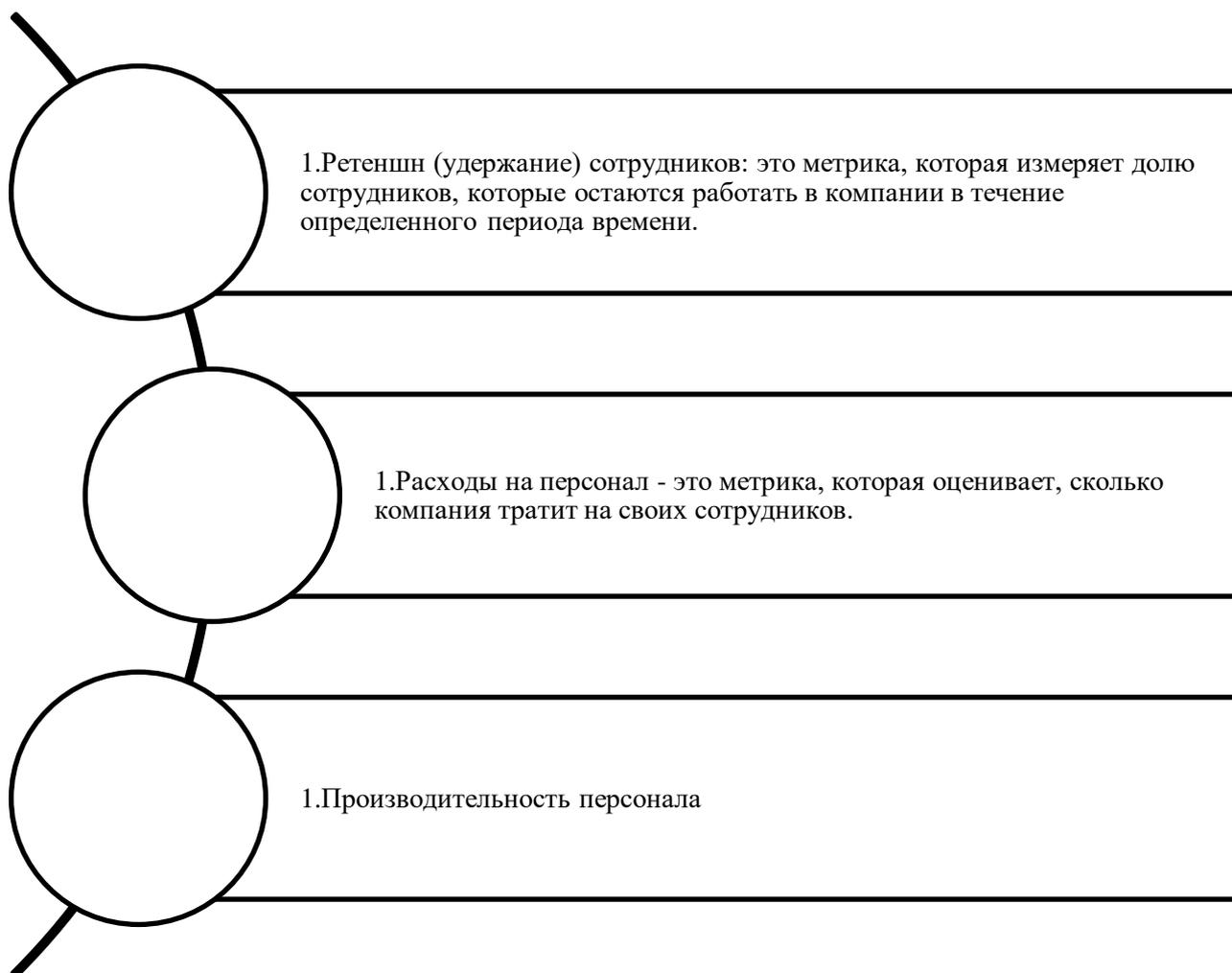


Рисунок 7 – Метрики оценки эффективности управления HR-брендом

Проведенный анализ подходов к управлению HR-брендом показал необходимость исследования структуры системы управления HR-брендом предприятиях с учетом их специфики и ориентации на потребителя как базового принципа построения рыночной модели управления персоналом.

1.2 Изучение передового опыта управления HR-брендом

HR-бренд, или бренд работодателя, играет ключевую роль в формировании успешной стратегии управления персоналом в современных организациях. Данный концепт объединяет репутацию компании как

работодателя и её способность привлекать, удерживать и мотивировать таланты.

Основываясь на традиционной маркетинговой теории, классический подход к HR-брендингу, популяризированный авторами вроде Амстронга (Armstrong), строится вокруг концепции ценности работодателя (Employer Value Proposition, EVP). Данный подход предполагает создание уникального предложения для сотрудников, которое соответствует их потребностям, ожиданиям и карьерным целям. Согласно этой школе, успешный HR-бренд должен базироваться на следующих аспектах, которые представлены на рисунке 8:

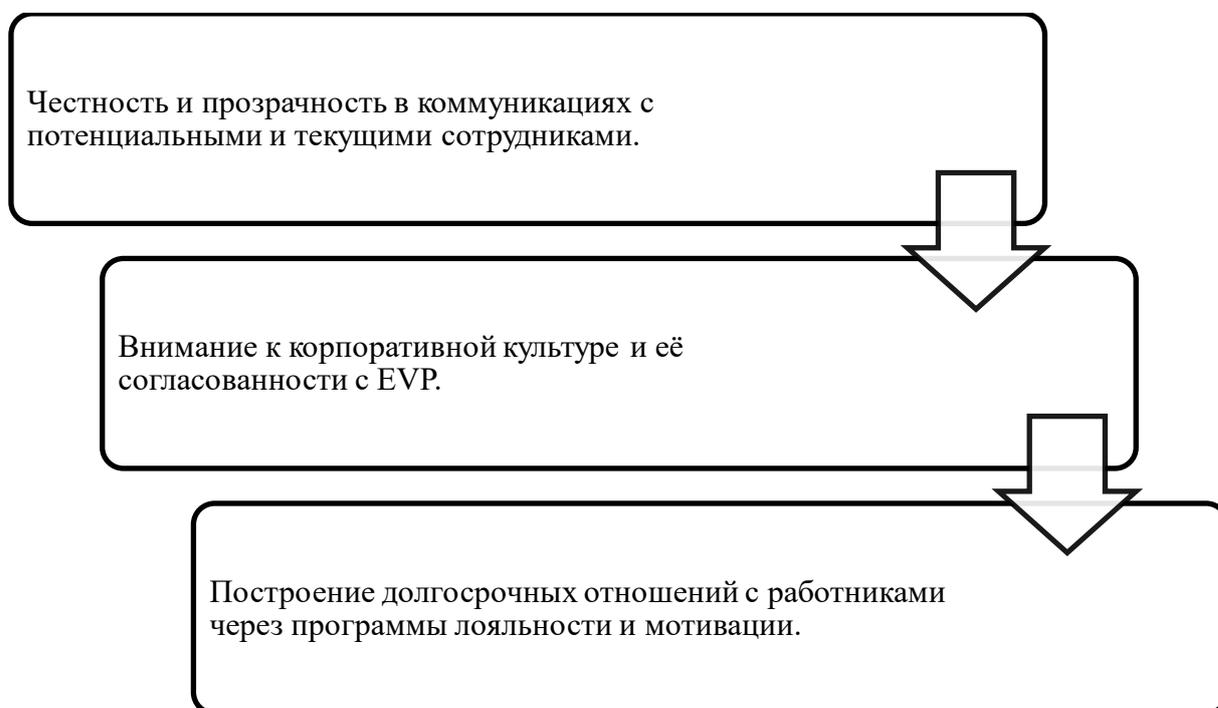


Рисунок 8 – Аспекты, на которых базируется успешный HR-бренд

М. Амстронг подчёркивает, что HR-бренд эффективен только в том случае, если он отражает реальные ценности и практики организации, а не просто привлекательный образ.

Согласно исследованиям, например, М. Руже (M. Rousseau), HR-бренд формирует своеобразный «психологический контракт» между сотрудником и работодателем. В рамках данной школы акцент делается на доверии, ощущении безопасности и уважении к индивидуальности работников. Исследователи подчеркивают важность создания эмоциональной связи между сотрудником и организацией.

Применение психологического подхода предполагает:

- внедрение программ, направленных на развитие эмоционального интеллекта лидеров;
- поддержание баланса между работой и личной жизнью сотрудников;
- индивидуализацию карьерных треков и программ профессионального развития.

Данный подход подходит для компаний, которые стремятся построить долгосрочные отношения с персоналом и повысить вовлеченность.

С развитием технологий всё большее внимание уделяется использованию цифровых инструментов в HR-брендинге. Согласно мнению современных авторов, таких как Уильям Тейлор (William Taylor), HR-бренд в цифровую эпоху неразрывно связан с присутствием компании в социальных сетях и её активным взаимодействием с соискателями через онлайн-платформы. Цифровой подход особенно эффективен для привлечения молодых специалистов из поколения Z, которые активно используют социальные сети и доверяют пользовательским отзывам.

Тейлор утверждает, что компании должны активно развивать следующие направления (рисунок 9).

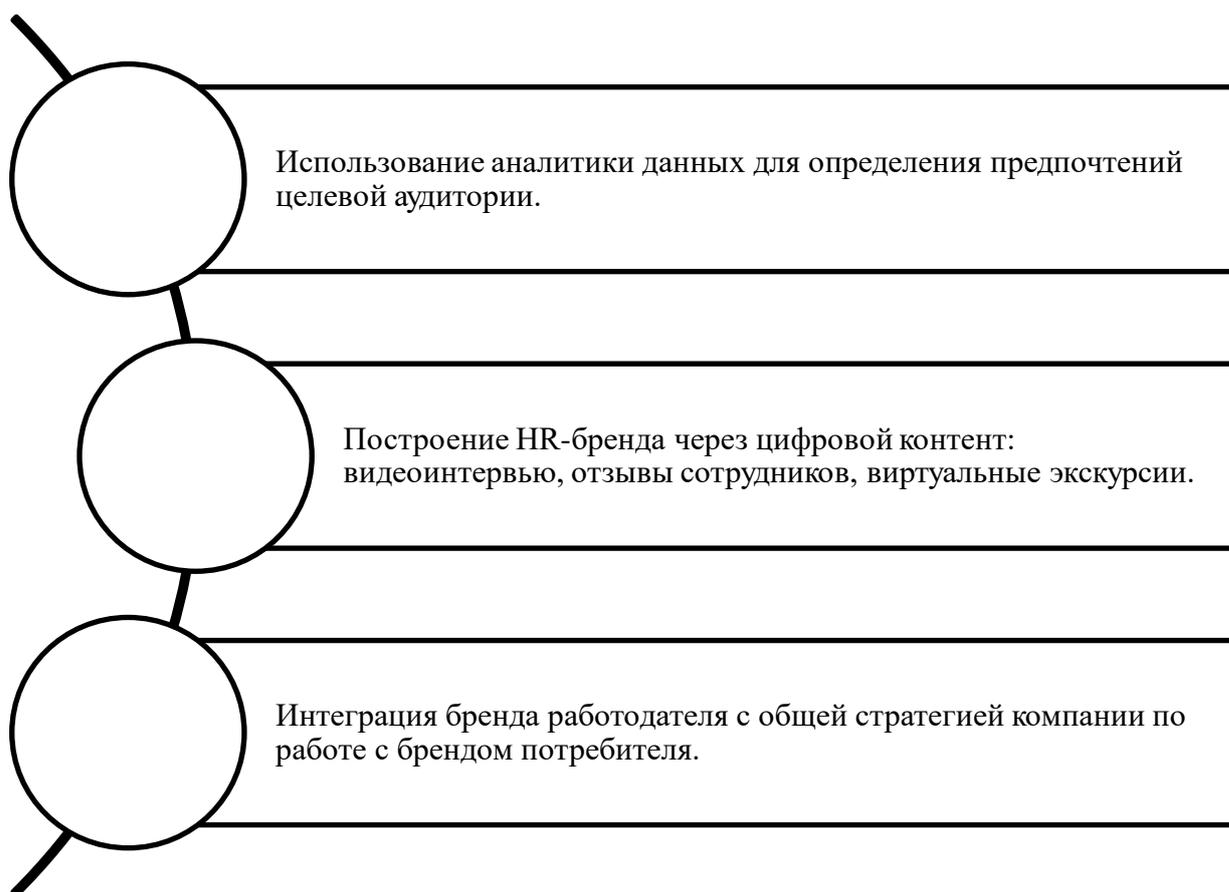


Рисунок 9 – Направления развития HR-бренда

Современные исследователи, такие как Дэвид Ульрих (David Ulrich), подчеркивают значимость корпоративной социальной ответственности (КСО) в формировании HR-бренда. Организации, которые активно поддерживают экологические инициативы, благотворительность и развитие общества, становятся привлекательнее для талантов, ищущих работу в компаниях с высоким уровнем этической ответственности.

На сегодняшний день ученые и специалисты в сфере создания успешного бренда работодателя активно рассматривают тему HR-брендинга, давая ему разные определения и разную оценку. Так, CEO компании Employer Brand International, автор многочисленных работ по развитию бренда работодателя Бретт Минчингтон отмечает, что успех в бизнесе напрямую зависит от организационных структур управления и разделения полномочий между департаментами.

Сегодняшние темпы изменений требуют от организаций адаптировать свою бизнес-модель под новые условия функционирования, сделать ее более гибкой, что будет реагировать на рыночные и глобальные изменения. Автор утверждает, что современный подход к построению HR-бренд требует разработки стратегии привлечения и удержания талантов и рекомендует этот процесс начинать с проведения аудита бренда работодателя и/или опыта работы с сотрудниками, результаты чего будут побуждать руководителей изменить свою позицию и откорректировать стратегию управления брендом работодателя.

Артемьева Е. утверждает, что компании часто достаточно абстрактно формулируют цели по поводу их желания стать лучшим работодателем в отрасли, не понимая принципы формирования бизнес-стратегии и HR-стратегии относительно требований к кандидатам на должности и не осознавая подлинные мотивы построения сильного HR-бренда. Целесообразно согласиться с экспертом, что процесс построения HR-брендинга – это лишь на 10-20% неисчерпаемый креатив, все остальное – четкое позиционирование и осознание содержания деятельности и назначения компании на рынке, ее методов работы с персоналом.

Концептуально построение привлекательного бренда работодателя не должно сводиться к функционалу только работников HR-департамента, поскольку это интегрированная стратегическая задача владельца и работников департаментов маркетинга и PR, синергетическое взаимодействие которых направлено на формирование органической организационной культуры, повышение имиджа и репутации предприятия в отрасли. Только в таких условиях можно обеспечить привлекательность работодателя и повысить эффективность компании на рынке.

По данным Glassdoor, 84% соискателей работы ценят репутацию компании как работодателя, принимая решение о том, куда именно трудоустроиться. Сильный бренд работодателя позволяет намного быстрее и с меньшими затратами привлекать лучших кандидатов, более эффективно

проводить рекламную кампанию по привлечению и мотивации персонала, содержанию лучших работников.

По данным HeadHunter grc у компаний, занимающихся развитием HR-бренда, увеличивается количество отзывов на вакансии (39%), сокращаются сроки закрытия вакансий (24%), растет количество качественных входных резюме (18%).

Согласно исследованию международной компании по консалтингу и аудиту Deloitte, поколение Y не отличается большой лояльностью к работодателям: чуть меньше половины опрошенных собираются уволиться в течение двух лет, и более 70% молодых работников – в течение четырех лет работы. Для большинства представителей поколения Y важными факторами привлекательности места работы являются комфортный офис, возможности для развития, четко прописанный карьерный путь, возможность ездить в командировку и т.д. В таких реалиях эффективный HR-бренд может служить важным фактором удержания талантливых кадров.

Управление HR-брендом в образовательной организации, представляет собой процесс, сочетающий в себе общие принципы формирования бренда работодателя и специфику работы в образовательной сфере. Целью является создание позитивного имиджа организации среди сотрудников, преподавателей, родителей обучающихся и потенциальных кандидатов, что напрямую влияет на привлечение и удержание талантливых кадров.

Этапы управления HR-брендом представлены в таблице 2. Процесс управления HR-брендом в техникуме-интернате начинается с понимания уникальной природы образовательной среды. Особое внимание уделяется таким аспектам, как взаимодействие между педагогами и обучающимися, эмоциональный климат в коллективе, а также готовность персонала делиться своим профессионализмом и приносить вклад в развитие будущего поколения.

Таблица 2 – Этапы управления HR-брендом

Этап	Инструменты	Результат
исследование и анализ текущего состояния	изучение корпоративной культуры, анализа обратной связи от сотрудников, исследование внешних репутационных факторов, а также сравнение с конкурентами на рынке труда	определение сильных и слабых сторон компании как работодателя, что становится основой для разработки стратегии HR-бренда
формирование концепции и ценностного предложения работодателя.	определить, какие ценности, миссия и цели отражает компания, что она может предложить своим сотрудникам, помимо заработной платы	создаются ключевые послы, которые впоследствии будут транслироваться во всех каналах коммуникации
этап внутренней реализации HR-бренда	создание комфортной рабочей среды, внедрение программ обучения и развития, прозрачную систему карьерного роста, а также формирование механизмов обратной связи	активная вовлеченность топ-менеджмента и лидерских команд, которые должны быть амбассадорами ценностей компании
позиционирование HR-бренда	каналы коммуникации, включая социальные сети, профессиональные мероприятия, публикации в медиа и участие в рейтингах лучших работодателей	донесение до аудитории уникального ценностного предложения и создание позитивного впечатления о компании как о привлекательном месте работы
мониторинг и совершенствование HR-бренда	регулярный сбор обратной связи, измерение ключевых показателей эффективности, таких как уровень вовлеченности сотрудников, текучесть кадров и привлечение талантов	создание устойчивой репутации компании как надежного и привлекательного работодателя

Одной из ключевых особенностей управления HR-брендом в образовательной среде является необходимость акцента на миссии и социальной значимости работы. Техникум-интернат представляет собой не просто место работы, а сообщество, которое формирует основы будущей жизни обучающихся.

Важным этапом является внедрение программ профессионального роста и развития педагогов (регулярные тренинги, курсы повышения квалификации,

участие в конференциях и педагогических форумах). Для преподавателей, работающих в техникуме-интернате, важна возможность карьерного роста и доступ к ресурсам, которые помогают им справляться с уникальными вызовами работы в таком формате.

Не менее значимым аспектом является работа с внешней аудиторией. Для техникума-интерната важно формировать привлекательный имидж среди будущих сотрудников и их семей, а также среди общества в целом. Использование таких каналов коммуникации, как образовательные ярмарки, открытые дни и публикации в профессиональных изданиях, позволяет подчеркнуть уникальные преимущества работы в данной организации.

Кроме того, управление HR-брендом в техникуме-интернате требует постоянного мониторинга обратной связи от сотрудников. Анкетирования, интервью с персоналом и регулярные встречи дают возможность формировать стратегию, которая учитывает реальные потребности сотрудников и создает условия для их вовлеченности.

Управление HR-брендом в образовательной организации — это ежедневная практика, основанная на ценностях, поддержке и вовлеченности. Для техникума-интерната важно сочетать профессионализм, заботу о педагогах и акцент на социальной миссии, что позволяет формировать устойчивый имидж и привлекать лучших специалистов для работы в этой уникальной среде.

Управление HR-брендом требует интеграции различных подходов, чтобы удовлетворить потребности как компании, так и её сотрудников. Классический и психологический подходы подходят для компаний, ориентированных на стабильность и построение долговременных отношений с персоналом. Цифровой и социально-ориентированный подходы отражают современные реалии и позволяют адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка труда. Далее проанализируем управление HR-брендом в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат».

2 Анализ управления HR-брендом в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»

2.1 Краткая характеристика ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»

Местом прохождения преддипломной практики является Государственное бюджетное социальное учреждение Калининградской области профессиональная образовательная организация «Советский техникум-интернат».

Государственное бюджетное социальное учреждение Калининградской области профессиональная образовательная организация «Советский техникум-интернат» действует с целью предоставления гражданам, нуждающимся в социальном обслуживании социальных услуг, образовательных услуг с целью получения среднего профессионального образования, профессионального обучения.

Главная особенность образовательной организации состоит в том, что при проведении профессиональной реабилитации (образовательный процесс) для обучающихся предоставляется комплекс социальных услуг (рисунок 10):

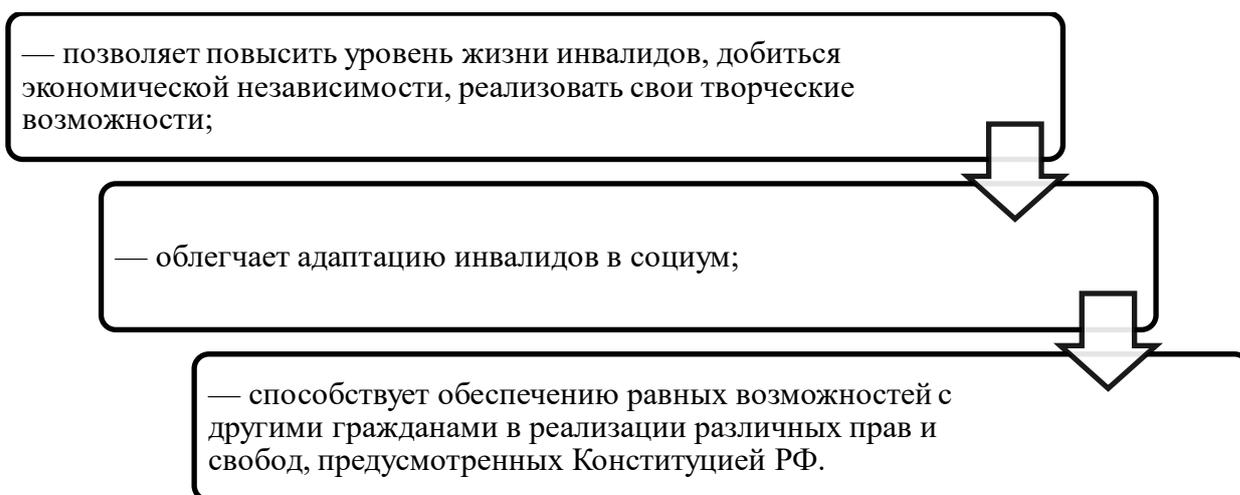


Рисунок 10 – Реализация задач ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»

В Советском техникуме-интернате наряду с образовательной деятельностью, ведется предпринимательская деятельность и производство собственной продукции:

- проводятся наборы в группы по обучению вождению на легковом автомобиле;
- курсы повышения квалификации;
- обучение по профессиональной переподготовке;
- пошив и реализация швейных изделий;
- изготовление сувенирной продукции при помощи сублимационной печати;
- реализация цветочной рассады;
- предоставляются временно свободные места в общежитии;
- оказываются медицинские услуги по проведению предрейсовых и послерейсовых осмотров.

Миссия техникума-интерната: удовлетворение потребности в получении трудовой занятости на основе формирования социокультурной среды, создания условий необходимых для всестороннего развития и социализации личности, посредством гуманного и толерантного отношения к инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья.

В рамках своей деятельности техникум имеет право реализовывать дополнительные профессиональные программы, не являющиеся основной целью его работы. Для этого создано Учебное отделение, которое выполняет функции по организации, планированию, координации и контролю за образованием (обучением) и образовательной деятельностью.

В техникуме-интернате функционирует ряд совещательных органов, способствующих выработке управленческих решений: Педагогический совет, Методический совет, Попечительский совет, Управляющий Совет и Совет обучающихся.

В техникуме-интернате могут создаваться профсоюзные и другие общественные организации, деятельность которых регулируется их уставами и законодательством Российской Федерации. Создание и деятельность организационных структур политических партий, общественно-политических и религиозных движений и организаций в техникуме-интернате не допускается.

Структура ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» представлена в Приложении А.

Структура отдела кадров и его численность определяется директором каждой организации в зависимости от общего количества персонала и особенностей деятельности. Советский техникум-интернат является небольшой образовательной организацией, поэтому достаточно одного сотрудника службы персонала, который подчиняется непосредственно директору. Основные трудовые функции отдела кадров представлены на рисунке 11.



Рисунок 11 – Основные трудовые функции отдела кадров

Отдел кадров в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» играет ключевую роль в управлении персоналом и формировании позитивного HR-бренда организации. Основные трудовые функции данного отдела включают ведение кадрового делопроизводства, обеспечение соблюдения трудового законодательства, организацию подбора и адаптации новых сотрудников, а также реализацию программ профессионального роста и повышения квалификации персонала.

Специалист по кадрам назначается и освобождается от должности директором учреждения и непосредственно подчиняется ему. Специалист по кадрам в своей деятельности руководствуется нормативно-правовыми документами, представленными на рисунке 12.

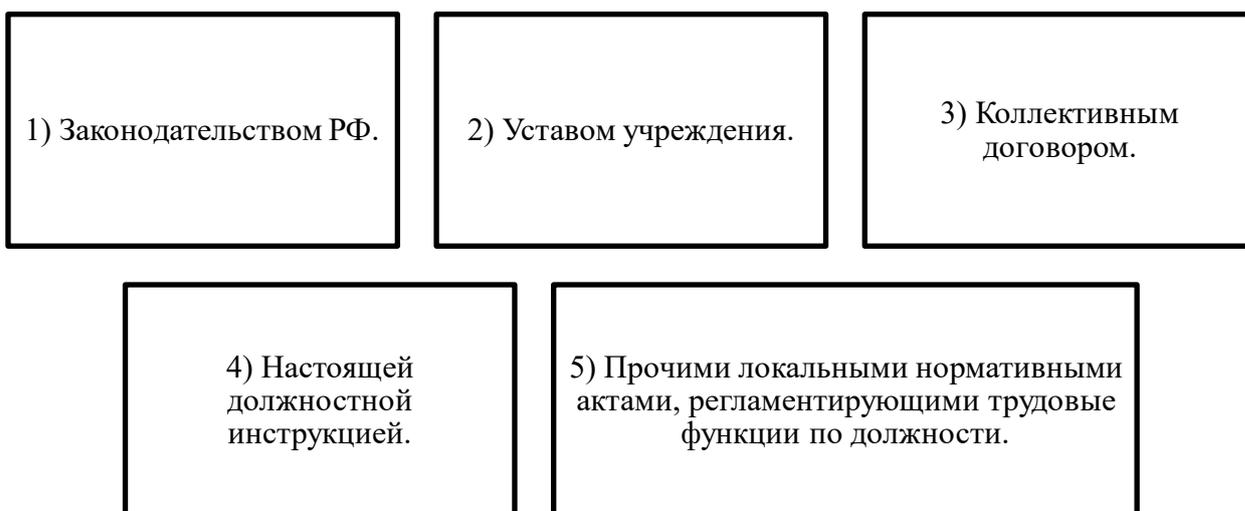


Рисунок 12 – Нормативно-правовое обеспечение деятельности специалиста по кадрам ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»

Организационное закрепление функции управления персоналом представлено в Приложении Б. Анализ организационного закрепления функции управления персоналом в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» демонстрирует высокий уровень структурированности и системного подхода. Отдел кадров выполняет широкий спектр задач, начиная от соблюдения трудового законодательства и заканчивая реализацией стратегий по развитию персонала. Организационная структура

предусматривает четкое распределение ответственности и взаимодействие с другими подразделениями для обеспечения эффективного управления человеческими ресурсами.

Далее определим тип кадровой политики в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат», данные представлены в Приложении В. В разрезе планирования и маркетинга персонала ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» является закрытой системой. В разрезе мотивации и информирования персонала ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» также является закрытой системой. Тип кадровой политики в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» по всем направлениям является закрытым.

Система нормативно-распорядительной документации, содержащей основные положения кадровой политики ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» включает: общие положения; порядок приема и увольнения рабочих и служащих; основные обязанности рабочих и служащих; основные обязанности администрации.

Основные организационно-экономические показатели деятельности Государственное бюджетное социальное учреждение Калининградской области профессиональная образовательная организация «Советский техникум-интернат» за 2022-2024 гг. представлены в таблице 3.

Основные средства показали рост в 2023 г. на 6,19%, но в 2024 г. рост данного показателя был снижен на 3,97% из-за увеличения коммерческих расходов (на тот период) на 2,98%. Оборотные активы организации в 2024 г. составили 17705,25 тыс. руб., что на 38,48% выше показателя предыдущего года.

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2022-2023 гг.		2023-2024 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	1604,87	2492,8	2670,9	887,93	55,33	178,1	7,14
Себестоимость продаж, тыс. руб.	36111,55	39043,26	38929,09	2931,71	8,12	-114,17	-0,29
Управленческие расходы, тыс. руб.	93356,57	105456,51	108600,12	12099,94	12,96	3143,61	2,98
Коммерческие расходы, тыс. руб.	568,01	545,87	611,05	-22,14	-3,90	65,18	11,94
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	34506,68	36550,46	36258,19	2043,78	5,92	-292,27	-0,80
Чистая прибыль, тыс. руб.	2130,7	2453,28	2762,62	322,58	15,14	309,34	12,61
Основные средства, тыс. руб.	12040,33	12785,23	12277,56	744,90	6,19	-507,67	-3,97
Оборотные активы, тыс. руб.	9440,38	12785,23	17705,25	3344,85	35,43	4920,02	38,48
Численность ППП, чел.	65	65	65	0	0,00	0	0,00
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	276321,1	29098,69	30970,07	-247222	-89,47	1871,38	6,43
Производительность труда работающего, тыс. руб./чел. (стр1/стр.10)	24,69	38,35	41,09	13,66046	55,33	2,74	7,14
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	37,76	37,76	39,05	0	0,00	1,29	3,42
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	21,50	14,66	13,58	-6,84	x	-1,09	x
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	81,03	58,19	55,46	-22,84	x	-2,72	x

Данные по основным организационно-экономическим показателям организации представлены схематично на рисунке 13.

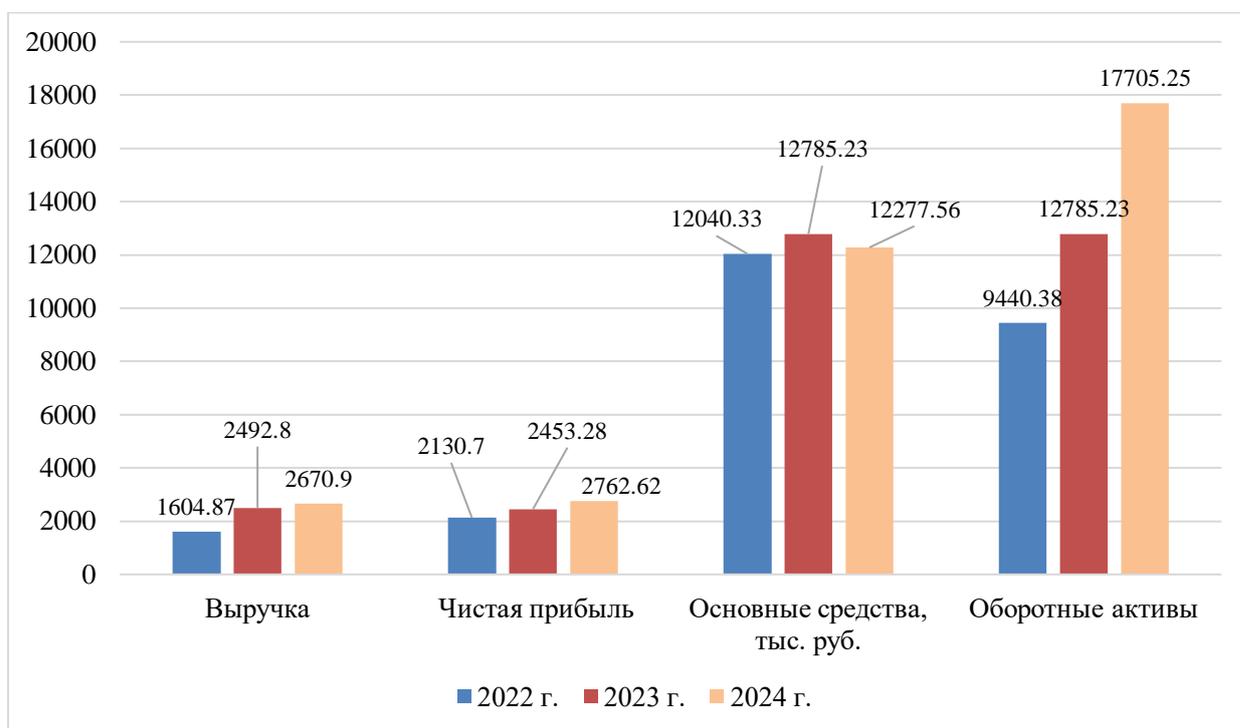


Рисунок 13 – Данные по основным организационно-экономическим показателям организации за 2022-2024 гг. (тыс. руб.)

Исходя из данных таблицы 3, выручка в 2022 г. составила 1604,87 тыс. руб., а в 2023 г – 2492,8 тыс. руб., что на 887,93 тыс. руб. (или на 55,33%) больше показателя 2022 г. Этот же показатель вырос еще на 178,1 тыс. руб. за 2024 г., что составило рост 7,14%.

В целом, все четыре изучаемые основные показатели показали стабильный рост в активах анализируемой образовательной организации. Далее будет проведен анализ управлением HR-брендом в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат».

2.2 Оценка управления HR-брендом в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»

Качественное кадровое обеспечение образовательного процесса ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» за три года представим в таблице 4.

Таблица 4 – Качественное кадровое обеспечение образовательного процесса ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» за 2022-2024 года

Категория	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024
всего численность работников	62	61	61	98%	100%
всего численность педагогических работников	30	30	30	100%	100%
из них штатных	27	24	24	89%	100%
совместителей	3	2	2	67%	100%
количество штатных педагогических работников составляет от общего количества педагогических работников (в %)	90%	80%	80%	89%	100%

Общая численность работников за рассматриваемый период (2022-2024 года) сократилась на 2% (с 62 до 61). Число педагогических работников осталось стабильным (30 человек), что составляет 100% от уровня 2022 года. Количество штатных педагогических работников снизилось на 11% (с 27 до 24), а число совместителей уменьшилось на 33% (с 3 до 2 человек). Доля штатных педагогических работников от общего числа педагогов снизилась с 90% в 2022 году до 80% в 2023-2024 годах. Несмотря на относительно стабильное количество педагогического состава, наблюдается снижение доли штатных сотрудников, что указывает на уменьшение постоянного кадрового потенциала учреждения.

Структура укомплектования инженерно-педагогическими кадрами ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» за 2022-2024 года представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Структура укомплектования инженерно-педагогическими кадрами ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» за 2022-2024 года

Категория	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024
Преподаватели специальных дисциплин и профессионального цикла	7	9	9	129%	100%
Мастера производственного обучения	6	0	0	0%	-
Специалисты (педагоги дополнительного образования, педагог-психолог)	1	1	1	100%	100%

Численность преподавателей специальных дисциплин и профессионального цикла увеличилась на 29% — с 7 человек в 2022 году до 9 человек в 2023-2024 годах. Несмотря на рост числа преподавателей специальных дисциплин, отсутствие мастеров производственного обучения создает кадровый дисбаланс и негативно сказывается на практическом обучении студентов.

Укомплектованность инженерно-педагогическими кадрами ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Укомплектованность инженерно-педагогическими кадрами ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» за 2022-2024 года

Категория	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024
лица, имеющие высшую квалификационную категорию	1	2	2	200%	100%
лица, имеющие первую квалификационную категорию	0	1	1	-	100%
соответствие занимаемой должности	6	6	6	100%	100%

Число сотрудников с высшей квалификационной категорией увеличилось в 2 раза — с 1 в 2022 году до 2 в 2023-2024 годах (200%). Количество сотрудников с первой квалификационной категорией увеличилось с 0 до 1, начиная с 2023 года. Наблюдается положительная динамика в росте

квалификации инженерно-педагогических кадров, что способствует повышению профессионального уровня преподавательского состава.

Далее проанализируем качественный состав кадров ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» за 2022-2024 года (таблица 7).

Таблица 7 – Качественный состав кадров ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» за 2022-2024 года, %

Категория	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024
Процент преподавателей с высшим образованием (не менее 75%)	100	88,9	88,9	89%	100%
Процент преподавателей с Квалификационными категориями	15,3	33,3	33,3	218%	100%
Повышение квалификации педагогических работников	100	100	100	100%	100%
Опыт деятельности в организациях соответствующей профессиональной сферы является обязательным для преподавателей, отвечающих за освоение обучающимися профессионального цикла (не менее 50%)	84,7	88,9	88,9	105%	100%
Процент преподавателей, прошедших стажировку в организациях соответствующей профессиональной сферы от общего количества преподавателей цикла	84,7	88,9	100	105%	112%

Процент преподавателей с высшим образованием снизился с 100% в 2022 году до 88,9% в 2023-2024 годах (89%). Доля преподавателей с квалификационными категориями увеличилась более чем в 2 раза — с 15,3% до 33,3% (218%). Опыт работы в организациях соответствующей профессиональной сферы улучшился с 84,7% до 88,9% (105%). Процент преподавателей, прошедших стажировку, вырос с 84,7% в 2022 году до 100% в 2024 году (118%).

Наблюдается положительная динамика в повышении квалификации и профессиональной подготовки преподавателей, особенно за счет роста доли преподавателей с квалификационными категориями и стажировок. Однако

снижение процента преподавателей с высшим образованием требует внимания для поддержания высокого уровня кадрового потенциала. Аттестация педагогических работников за 3 года представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Аттестация педагогических работников ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» за 2022-2024 года

Категория	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024
Высшая	1	0	0	0%	-
Первая	1	2	1	200%	50%
Соответствие занимаемой должности	8	4	4	50%	100%

Число педагогов с высшей категорией снизилось с 1 в 2022 году до 0 в 2023-2024 годах. Количество педагогов с первой категорией колебалось: увеличение до 2 в 2023 году и возвращение к 1 в 2024 году (100%). Соответствие занимаемой должности сократилось вдвое — с 8 человек в 2022 году до 4 человек в 2023-2024 годах (50%).

Наблюдается значительное снижение показателей по аттестации педагогических работников, особенно в части высшей категории и соответствия занимаемой должности. Далее проведем анализ влияния изменения показателей качества и состава персонала и связи с заработной платой и текучестью персонала для формирования мероприятий по повышению эффективности управления HR-брендом ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат».

Затраты на персонал ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» за 2022-2024 года представлено в таблице 9. Общие затраты на персонал увеличились на 8% (с 46,36 млн руб. в 2022 году до 56,31 млн руб. в 2024 году).

Таблица 9 – Затраты на персонал ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» за 2022-2024 года, руб.

Категория	2022	2023	2024	Утверждено планом финансово-хозяйственной деятельности на 2025 год	2022/2023	2023/2024
Всего, в том числе:	463594,58	50286577,69	56309705,49	54 452 959	112%	97%
Заработная плата	23687187,9	27 357 066,47	29 152 512,21	31 350 000	107%	108%
Прочие выплаты	31 421,6	32 047,15	45 995	43 000	144%	93%
Социальные пособия и компенсации персоналу в денежной форме	118 692,53	259 613,15	159 704,55	190 000	62%	119%

Заработная плата выросла на 15% и продолжит увеличиваться согласно плану на 2025 год. Прочие выплаты продемонстрировали значительный рост — на 34% (с 31,4 тыс. до 45,9 тыс. руб.). Социальные пособия и компенсации снизились на 27% в 2024 году по сравнению с 2023 годом. Данные по производительности труда в организации представлены схематично на рисунке 14.

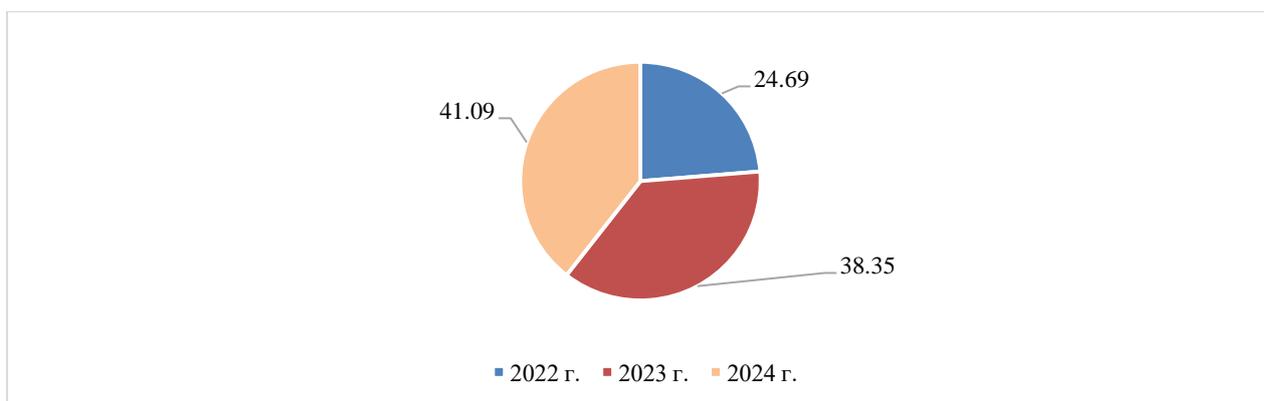


Рисунок 14 – Данные по производительности труда в организации за 2022-2024 гг. (тыс. руб./чел.)

Производительность труда в 2024 г. составила 41,09 тыс. руб./чел, что на 7,14% выше показателя 2023 г. Фонд оплаты труда в 2024 г. составил 30970,07 тыс. руб., увеличился относительно 2023 г., на 1871,38 тыс. руб. (или на 6,43%). При этом, средняя оплата труда 1 работника также выросла на 3,42% в отчетном 2024 г., и составила 39,05 тыс. руб. в 2024 г.

Основной рост затрат связан с повышением заработной платы и прочих выплат, что указывает на приоритетную поддержку трудового персонала. Однако, сокращение прочих выплат в 2025 году отразится на премиях и дополнительных выплатах, что снизит материальную поддержку персонала.

Планируемое на 2025 год снижение общих затрат связано с оптимизацией расходов, несмотря на повышение фонда заработной платы и социальной поддержки. Однако уменьшение прочих выплат приведет к снижению дополнительной мотивации персонала, что потребует дополнительных мер для поддержания лояльности и удовлетворенности сотрудников.

Динамика движения и текучести работников ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» за 2022-2024 гг. представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Динамика движения и текучести работников ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024
Численность всего, чел.	62	61	61	98%	100%
Коэффициент текучести, %	0	4,99	6,66	-	133%
Численность принятых, чел.	0	3	4	-	133%
Численность уволенных, чел.	0	5	6	-	120%
Коэффициент оборота по приему	0	0	6,66	-	-
Коэффициент оборота по увольнению	0	4,99	6,66	-	133%

Резкий рост текучести связан с увольнением мастеров производственного обучения (в 2023 и 2024 годах их количество сократилось до 0). Высокая текучесть указывает на неудовлетворенность условиями труда и недостаточную мотивацию персонала (рисунок 15).



Рисунок 15 – Результаты опроса причин увольнения, %

Увольнение мастеров приводит к кадровому дисбалансу и нехватке специалистов для практического обучения студентов. Указанное снижает качество профессиональной подготовки обучающихся и влияет на выполнение образовательных программ.

В таблице 11 представим метрики оценки эффективности управления HR-брендом ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат».

Таблица 11 – Метрики оценки эффективности управления HR-брендом ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024
Коэффициент текучести, %	0	4,99	6,66	-	133%
Расходы на персонал, тыс. руб.	46359,46	50286,58	56309,71	112%	97%

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6
Производительность персонала, тыс. руб./чел.	24,69	38,35	41,09	155%	107%

Производительность персонала значительно выросла, что указывает на улучшение эффективности работы сотрудников. Руководство сосредоточилось на повышении квалификации сотрудников и перераспределении нагрузки. Управление HR-брендом ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» стало более ориентированным на результат, несмотря на рост текучести.

Причины кадрового дефицита ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» кроются в экономических, социальных и организационных проблемах, которые усугубляют ситуацию и препятствуют достижению поставленных целей. Несмотря на стабильное общее количество педагогических работников (30 человек), численность штатных педагогов снизилась с 27 в 2022 году до 24 в 2023–2024 годах (89% от уровня 2022 года).

Оценка конкурентоспособности HR-бренда (по сравнению с другими образовательными организациями) представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка конкурентоспособности HR-бренда (по сравнению с другими образовательными организациями)

Критерий	Советский техникум-интернат	МАОУ Лицей 10	Технологический колледж г. Советск	МАОУ Лицей 5
Средняя зарплата (руб.)	29 152	31 000	28 500	32 000
Уровень текучести (%)	6,66	4,5	5,2	3,8
Доля штатных сотрудников (%)	80	85	78	90

Продолжение таблицы 12

Критерий	Советский техникум-интернат	МАОУ Лицей 10	Технологический колледж г. Советск	МАОУ Лицей 5
Программы нематериальной мотивации (да/нет)	Да	Да	Нет	Да

Анализ конкурентоспособности HR-бренда ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» показал, что средний уровень заработной платы (29 152 руб.) ниже, чем в аналогичных образовательных организациях региона (до 32 000 руб.), что снижает привлекательность техникума для потенциальных сотрудников и может влиять на текучесть кадров.

Доля штатных сотрудников (80%) в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» ниже, чем в большинстве конкурентов, что говорит о зависимости от совместителей и снижении стабильности кадрового состава.

Доля штатных педагогов от общего числа педагогов сократилась с 90% в 2022 году до 80% в 2023–2024 годах, что указывает на снижение кадровой устойчивости, поскольку основная нагрузка ложится на штатных сотрудников. Число мастеров производственного обучения сократилось до 0 в 2023–2024 годах, что создает кадровый дисбаланс.

Отсутствие специалистов для практического обучения студентов негативно сказывается на качестве профессиональной подготовки, снижая выполнение образовательных программ. Количество педагогов с высшей категорией снизилось с 1 в 2022 году до 0 в 2023–2024 годах, а число педагогов, соответствующих занимаемой должности, уменьшилось вдвое (с 8 до 4).

Коэффициент текучести увеличился с 0% в 2022 году до 6,66% в 2024 году – это указывает на недостаточную мотивацию персонала и неудовлетворенность условиями труда.

Увольнение мастеров производственного обучения и других специалистов говорит о недостаточной работе с кадровым резервом и низкой стабильности состава.

SWOT-анализ управления HR-брендом образовательной организации ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» предоставит несколько значимых результатов, которые определяют текущие сильные и слабые стороны, а также выявит возможности для улучшения и угрозы, которые влияют на организацию (таблица 13).

Таблица 13 – SWOT-анализ управления HR-брендом ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – Численность педагогических работников остается стабильной (30 человек), что свидетельствует о стабильности кадрового состава. – Зарботная плата увеличивалась на 15% с 2022 по 2024 год (влияет на привлечение и удержание квалифицированных специалистов). – Производительность персонала выросла на 66,4%, что говорит о повышении эффективности работы сотрудников. 	<ul style="list-style-type: none"> – В 2023 и 2024 годах наблюдается рост текучести кадров (с 0% до 6,66%), что свидетельствует о неудовлетворенности условиями труда или мотивации персонала. – Кадровый дефицит мастеров (в 2023 и 2024 годах их количество сократилось до 0) приводит к ухудшению качества профессиональной подготовки студентов. – Социальные пособия снизились на 27% в 2024 году, что влияет мотивацию сотрудников.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – Прогнозируемое увеличение расходов на персонал в 2025 году – Привлечение большего количества специалистов в области профессионального обучения и дополнительных образовательных дисциплин 	<ul style="list-style-type: none"> –Снижение числа мастеров производственного обучения, что скажется на качестве образовательного процесса. – Высокая текучесть кадров является сигналом о том, что условия труда не соответствуют ожиданиям сотрудников, что влияет на общую атмосферу в коллективе и приверженность организации. – Несмотря на рост зарплат и прочих выплат, снижение социальных пособий влияет на общую мотивацию сотрудников.

За последние десятилетия государственная промышленность и образовательные организации, такие как ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» утратили привлекательность для работников из-за низкого уровня оплаты труда и слабого развития нематериальных стимулов, что привело к стагнации в обновлении кадрового состава, снижению темпов работы и общей мотивации сотрудников. Руководство понимает, что без необходимого кадрового потенциала производственные и образовательные возможности учреждения остаются ограниченными.

На основании проведенного анализа были выявлены проблемы в управлении HR-брендом в организации:

- рост коэффициента текучести персонала;
- произошла полная утрата мастеров производственного обучения, что привело к дисбалансу в педагогическом составе и снижению качества подготовки студентов;
- снижение доли штатных педагогических работников;
- материальное стимулирование остается недостаточным и не компенсирует имеющиеся недостатки в условиях труда.

Преодоление кадрового кризиса требует воссоздания полноценной кадробразующей среды. Данная среда должна включать не только адекватный уровень оплаты труда, но и систему нематериальных стимулов, удовлетворяющих потребности сотрудников, которая будет включать программы профессионального развития, социальные гарантии, гибкие графики работы, возможность карьерного роста. Такие меры способны повысить привлекательность учреждения для молодых специалистов и удержать опытных сотрудников.

3 Совершенствование управления HR-брендом в организации

3.1 Разработка мероприятий по управлению HR-брендом в организации

В результате проведенного анализа в управлении HR-брендом в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» были выявлены следующие проблемы:

- коэффициент текучести вырос с 4,99% в 2023 году до 6,66% в 2024 году, что свидетельствует о нестабильности кадрового состава. В частности, в 2023 и 2024 годах произошла полная утрата мастеров производственного обучения (с 6 человек в 2022 году до 0 в последующие годы), что привело к дисбалансу в педагогическом составе и снижению качества подготовки студентов. При этом число преподавателей специальных дисциплин увеличилось с 7 до 9 человек, что говорит о несогласованности в формировании кадровой структуры: усиление теоретической части образовательного процесса происходит в ущерб практической подготовке обучающихся;
- снижение доли штатных педагогических работников. Если в 2022 году среди 30 педагогов 27 были в штате (90%), то в 2023 и 2024 годах их количество снизилось до 24 человек (80%). Снижение числа штатных сотрудников приводит к потере стабильности коллектива, ухудшению корпоративной культуры и снижению вовлеченности преподавателей в образовательный процесс;
- несмотря на увеличение общих затрат на персонал на 8% (с 46,36 млн руб. в 2022 году до 56,31 млн руб. в 2024 году) и роста заработной платы на 15% (с 23,69 млн руб. до 29,15 млн руб.), увольнения продолжаются. Материальное стимулирование остается недостаточным и не компенсирует имеющиеся недостатки в условиях труда.

В таблице 14 представим основные проблемы по управлению HR-брендом в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат».

Таблица 14 – Проблемы управления HR-брендом и мероприятия по совершенствованию в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»

Проблема	Описание	Мероприятия по совершенствованию
Высокая текучесть кадров	Коэффициент текучести вырос с 4,99% в 2023 году до 6,66% в 2024 году. Особенно заметен отток мастеров производственного обучения (с 6 чел. в 2022 до 0 в 2023–2024 гг.).	Разработка программ удержания персонала, включая премиальные выплаты за стаж работы.
Дефицит мастеров производственного обучения	Полное отсутствие мастеров в 2023–2024 гг. снижает качество практической подготовки студентов.	Разработка системы привлечения мастеров, включая гибкие формы занятости.
Снижение доли штатных педагогов	Доля штатных работников среди педагогов снизилась с 90% в 2022 до 80% в 2023–2024 гг.	Улучшение социального пакета и условий труда для штатных работников.
Несбалансированная кадровая структура	Рост числа преподавателей специальных дисциплин (с 7 до 9), но нехватка мастеров и педагогов сопровождения.	Оптимизация структуры кадров, привлечение необходимых специалистов.
Снижение социальных пособий и компенсаций	Социальные выплаты снизились на 27% (с 259,6 тыс. руб. в 2023 до 159,7 тыс. руб. в 2024).	Пересмотр политики социальной поддержки сотрудников.

Высокая текучесть кадров, снижение численности штатных педагогов и несбалансированная кадровая структура негативно отражаются на HR-бренде техникума. Репутация работодателя формируется не только уровнем заработных плат, но и стабильностью коллектива, комфортными условиями работы и возможностями профессионального роста. Увольнения, особенно среди ключевых специалистов, формирует негативный образ организации на рынке труда и усложняет привлечение квалифицированных педагогов.

Таким образом, основными проблемами управления HR-брендом в образовательной организации являются нестабильность кадрового состава,

нехватка специалистов для практического обучения, снижение доли штатных работников и недостаточная мотивация персонала, несмотря на рост зарплат. Решение этих проблем требует комплексного подхода, включающего материальное стимулирование и улучшение условий труда, повышение социального пакета и формирование привлекательного имиджа работодателя.

Для эффективного развития HR-бренда в образовательной организации следует выработать стратегии, ориентированные на направления, которые представлены на рисунке 16.

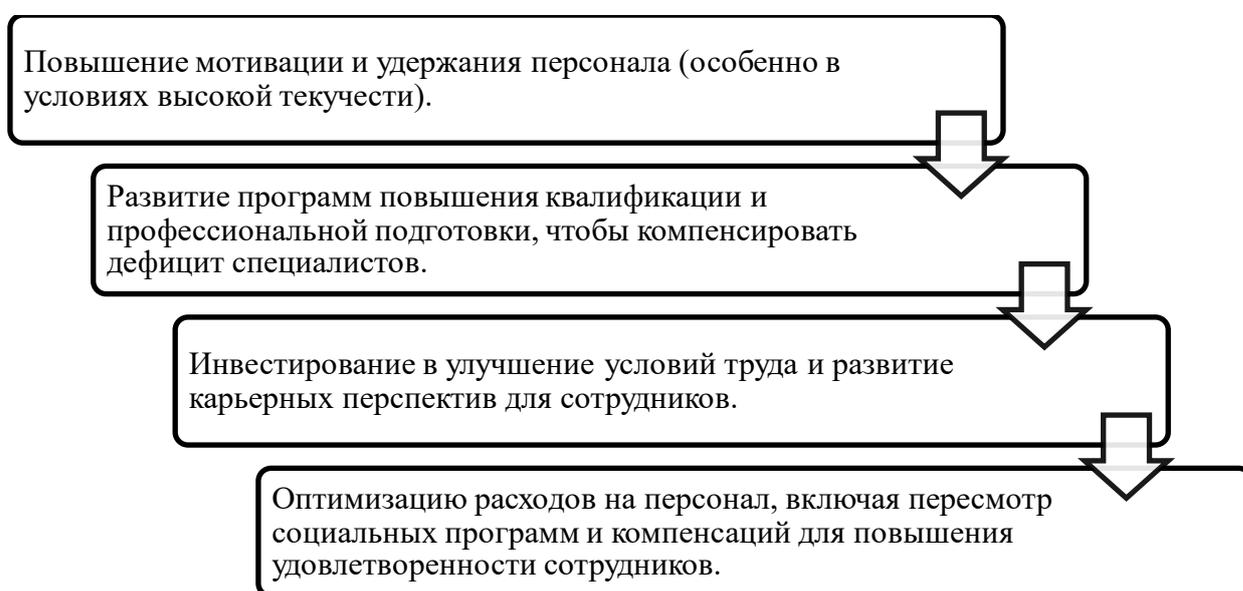


Рисунок 16 – Направления эффективного развития HR-бренда в образовательной организации

Стратегия совершенствования управления HR-брендом в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» представлена в таблице 15. Ответственные были назначены на основании анализа организационной структуры образовательной организации.

Таблица 15 – Стратегия совершенствования управления HR-брендом в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»

Этап	Мероприятия	Сроки выполнения	Ответственные	Ожидаемый результат
1 Анализ текущего состояния HR-бренда	Проведение опросов сотрудников, анализ причин текучести кадров, выявление проблемных зон	1 квартал 2025 г.	Специалист по кадрам, директор	Определены ключевые факторы, влияющие на удовлетворенность сотрудников
2 Разработка и внедрение программ удержания персонала	Введение премий за стаж, программа наставничества, корректировка нагрузки и графика работы	2–3 квартал 2025 г.	Специалист по кадрам, бухгалтерия, директор	Снижение текучести кадров, повышение удовлетворенности персонала
3 Привлечение мастеров производственного обучения	Разработка гибких условий занятости, повышение зарплат, долгосрочные контракты с гарантиями	2 квартал 2025 г.	Специалист по кадрам, директор, профсоюз	Восстановление кадрового состава, улучшение практической подготовки студентов
4 Стимулирование перевода совместителей в штат	Разработка пакета льгот, повышение оклада для штатных сотрудников	3 квартал 2025 г.	Специалист по кадрам, бухгалтерия	Рост доли штатных работников, повышение вовлеченности
5 Оптимизация структуры кадрового состава	Определение потребностей в кадрах, активный поиск специалистов, работа с выпускниками	4 квартал 2025 г.	Директор, Специалист по кадрам	Баланс между теоретическим и практическим обучением, снижение кадрового дефицита
6 Пересмотр системы социальных выплат	Увеличение компенсаций, введение ДМС, дополнительные льготы	1 квартал 2026 г.	Главный бухгалтер, Специалист по кадрам, директор	Повышение лояльности сотрудников, улучшение условий труда
7 Развитие HR-бренда и формирование позитивного имиджа	Активное продвижение работодателя, работа с отзывами, взаимодействие с партнёрами	Постоянно	Директор, Специалист по кадрам	Повышение привлекательности работодателя, улучшение набора кадров

Полное отсутствие мастеров производственного обучения с 2023 года негативно влияет на качество подготовки студентов. Для исправления ситуации необходимо разработать систему привлечения таких специалистов, включая гибкие формы занятости, например, возможность совместительства с работой на производстве.

Повышение конкурентоспособности оплаты труда и внедрение долгосрочных контрактов с гарантиями социальных выплат также сыграет важную роль в стабилизации кадрового состава. Снижение доли штатных педагогов с 90% в 2022 году до 80% в 2023–2024 годах говорит о том, что многие сотрудники предпочитают работать по совместительству, что негативно сказывается на их вовлеченности в образовательный процесс. Для исправления ситуации необходимо разработать систему финансовых и нефинансовых стимулов, мотивирующих педагогов к переходу в штат. Среди возможных мер – повышение уровня заработной платы, предоставление дополнительных отпусков, улучшение условий труда, а также вовлечение в корпоративные программы развития.

В 2022–2024 годах наблюдалось увеличение числа преподавателей специальных дисциплин (с 7 до 9), но при этом сократилось количество специалистов сопровождения и полностью исчезли мастера производственного обучения. Для выравнивания кадрового состава необходимо внедрение стратегии долгосрочного планирования потребностей в кадрах, учитывающей баланс между теоретической и практической подготовкой студентов. Важно также активизировать работу по привлечению специалистов из числа выпускников и отраслевых профессионалов.

Снижение социальных пособий и компенсаций на 27% (с 259,6 тыс. руб. в 2023 году до 159,7 тыс. руб. в 2024 году) влияет на недовольство сотрудников и снижает их мотивацию. Для решения этой проблемы необходимо пересмотреть политику социального обеспечения работников, включая возможность увеличения выплат, введение дополнительных льгот, таких как добровольное медицинское страхование (ДМС), компенсация питания,

проезда. В таблице 16 представим матрицу ответственности РАЗУ. Обозначения в матрице РАЗУ:

- Р (Ответственный) – лицо, которое несёт основную ответственность за выполнение задачи;
- А (Авторитетный) – лицо, принимающее ключевые решения и утверждающее стратегические направления;
- З (Занятый) – лицо, непосредственно исполняющее задачу, но не принимающее решений;
- У (Участвующий) – лицо, содействующее реализации мероприятия, но не несущее главную ответственность.

Таблица 16 – Матрица РАЗУ по совершенствованию управления HR-брендом ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»

Этап / Мероприятие	Директор	Зам. по учебной работе	Зам. по воспитательной работе	Главный бухгалтер	Специалист по кадрам
1 Анализ текущего состояния HR-бренда	А	У	-	-	Р
2 Введение программ удержания персонала	А	Р	-	-	У
3 Привлечение мастеров производственного обучения	А	Р	-	-	У
4 Стимулирование перевода совместителей в штат	А	Р	-	-	У
5 Оптимизация структуры кадрового состава	А	Р	-	-	У
6 Пересмотр социальных выплат	А	-	-	Р	У
7 Развитие HR-бренда и имиджа работодателя	А	У	У	-	Р

Матрица в контексте разработки мероприятий для совершенствования управления HR-брендом в образовательной организации представляет собой инструмент, который помогает систематизировать и анализировать различные аспекты стратегии. Она позволяет выделить ключевые области, требующие внимания, и определить приоритеты для улучшений.

Внедрение матрицы помогает четко определить, какие действия необходимо предпринять для укрепления имиджа организации как работодателя, улучшения привлечения и удержания талантов, а также повышения внутренней мотивации сотрудников.

Высокая текучесть кадров и кадровый дисбаланс формирует у потенциальных сотрудников негативное восприятие техникума как работодателя. Для исправления ситуации необходимо разработать стратегию HR-бренда, включающую активное позиционирование образовательной организации на рынке труда, продвижение ее преимуществ, работу с отзывами сотрудников, а также привлечение выпускников к работе в учебном заведении. Важную роль в этом процессе играет взаимодействие с образовательными учреждениями и профессиональными сообществами, проведение ярмарок вакансий, дней открытых дверей и партнерских программ.

Для разработки системы мотивации была проведена оценка конкурентоспособности HR-бренда (по сравнению с другими образовательными организациями) региона (таблица 12). На основании проведенного анализа предлагается система мотивации для инженерно-педагогических кадров ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» (рисунок 17).

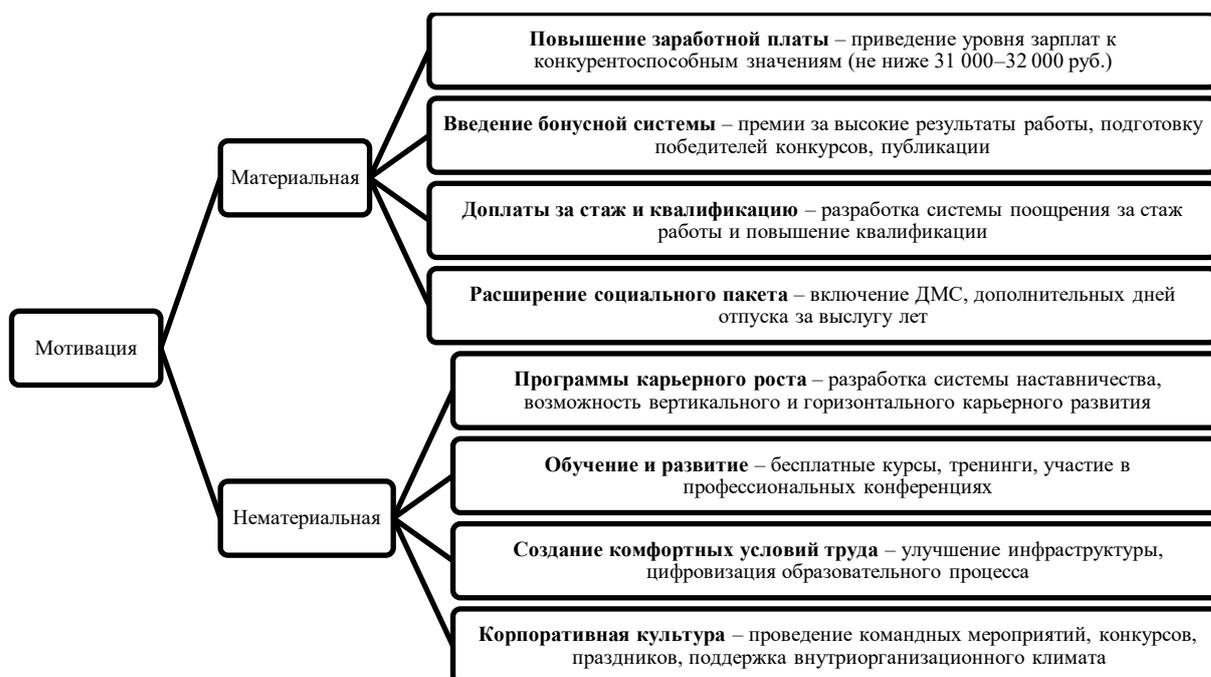


Рисунок 17 – Система мотивации для инженерно-педагогических кадров ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»

Система мотивации персонала ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» представлено в таблице 17.

Таблица 17 – Система мотивации персонала ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»

Категория персонала	Материальная мотивация	Нематериальная мотивация	Показатель эффективности
Преподаватели специальных дисциплин и профессионального цикла	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение оклада до конкурентного уровня (не ниже 31 000 руб.) - Бонусы за успеваемость студентов - Оплата курсов повышения квалификации - Компенсация транспортных расходов 	<ul style="list-style-type: none"> - Карьерный рост (возможность стать старшим преподавателем) - Доступ к современным образовательным технологиям - Участие в конкурсах профессионального мастерства 	<ul style="list-style-type: none"> - Средний балл студентов ($\geq 4,2$) - Доля студентов, получивших диплом ($\geq 90\%$) - Количество публикаций и разработанных методик (≥ 3 в год) - Процент преподавателей, прошедших курсы повышения квалификации ($\geq 80\%$)

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4
Мастера производственного обучения	<ul style="list-style-type: none"> - Восстановление ставок и набора мастеров - Специальные доплаты за практическую подготовку студентов - Оплата прохождения курсов по новым технологиям 	<ul style="list-style-type: none"> - Современное оборудование для обучения - Введение наставничества (закрепление молодых специалистов за опытными) - Участие в профориентационных мероприятиях 	<ul style="list-style-type: none"> - Количество привлеченных мастеров (≥ 2 в год) - Доля студентов, успешно прошедших практику ($\geq 85\%$) - Число проведенных мастер-классов (≥ 5 в год) - Оценка удовлетворенности студентов ($\geq 4,5$ баллов по 5-балльной шкале)
Специалисты (педагоги дополнительного образования)	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка системы премий за вовлеченность студентов - Увеличение количества часов за дополнительное образование 	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение статуса специалистов в образовательной среде - Введение программ обмена опытом с другими учреждениями - Возможность участия в федеральных проектах 	<ul style="list-style-type: none"> - Количество студентов, посещающих дополнительное образование ($\geq 70\%$ от общего числа) - Количество реализованных проектов (≥ 3 в год)

Внедрение системы мотивации, основанной на материальных и нематериальных стимулах, а также на системе КРІ, позволит решить ключевые проблемы HR-бренда ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат».

Внедрение системы мотивации, основанной на материальных и нематериальных стимулах, а также на показателях КРІ, позволит значительно укрепить кадровый состав и повысить стабильность работы образовательной организации. Снижение текучести кадров за счет повышения конкурентоспособности заработной платы и введения дополнительных поощрений создаст заинтересованную команду специалистов.

Восстановление ставок мастеров производственного обучения поможет сбалансировать кадровую структуру и улучшить практическую подготовку студентов. Использование КРІ обеспечит прозрачность и объективность

оценки работы сотрудников, что положительно скажется на качестве образовательного процесса.

Привлекательность техникума как работодателя возрастет благодаря дополнительным возможностям профессионального развития и улучшенным условиям труда. В результате повысится уровень удовлетворенности персонала, что приведет к укреплению HR-бренда и улучшению конкурентных позиций организации в регионе.

Далее проведем расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Для реализации предложенной системы мотивации в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» в городе Советске потребуется оценить основные затраты (таблица 18).

Таблица 18 – Затраты на реализацию системы мотивации для ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»

Статья	Дополнительные расходы	Сумма, тыс. руб.
Повышение заработной платы	Для достижения конкурентоспособного уровня в 31 000 рублей необходимо увеличить зарплату на 1 848 рублей. Если планируется восстановить 3 ставки мастеров производственного обучения, дополнительные расходы для них составят 1116 тыс. рублей в год.	При 30 преподавателях дополнительные расходы составят 665,280. Общие расходы составят 1781,28
Премии	Предполагается ежегодная премия в размере 5 000 рублей. Для 30 преподавателей это 150 000 рублей в год, для 3 мастеров — 15 000 рублей.	165

Продолжение таблицы 18

1	2	3
Доплата за стаж	При доплате 3 000 рублей в месяц на одного сотрудника, расходы составят 90 000 рублей в месяц для преподавателей, 9 000 рублей для мастеров. В год это 1 080 000 рублей для преподавателей, 108 000 рублей для мастеров.	1188
Расширение социального пакета (ДМС)	Стоимость ДМС на одного сотрудника составляет около 20 000 рублей в год.	660
Обучение	Бюджет на обучение и развитие оценивается в 5 000 рублей на сотрудника в год.	165
Корпоративная культура	Проведение командных мероприятий и праздников оценивается в 10 000 рублей за мероприятие.	40
Итого	-	3999,28

Формула для расчета повышения заработной платы представлено ниже (формула 1):

$$Z_{total} = Z_p \cdot 12 \cdot P + Z_m \quad (1)$$

где, P — количество преподавателей

Z_p — ежемесячная надбавка к зарплате преподавателя

Z_m — годовые расходы на восстановление ставок мастеров

Формула 2 для расчета премий рассчитывается следующим образом:

$$Pr_{total} = Pr \cdot (P + M) \quad (2)$$

где, Pr — премия на сотрудника в год

M — количество мастеров производственного обучения

Доплата за стаж рассчитывается следующим образом (формула 3):

$$Stotal = S \cdot 12 \cdot (P + M) \quad (3)$$

где, S — доплата за стаж в месяц на одного сотрудника

Расширение соцпакета (ДМС) рассчитывается по формуле 4:

$$DMStotal = DMS \cdot L \quad (4)$$

где, DMS — стоимость ДМС на одного сотрудника в год

L — количество сотрудников, охваченных ДМС и обучением

Стоимость обучения рассчитывается по формуле 5:

$$Ototal = O \cdot L \quad (5)$$

где, O — стоимость обучения одного сотрудника в год

Затраты на корпоративную культуру рассчитывается по формуле 6:

$$Ctotal = C \cdot N \quad (5)$$

где, C — стоимость одного корпоративного мероприятия

N — количество мероприятий в год

Общие затраты на реализацию системы мотивации составят 3999,28 тыс. руб. Большая часть затрат покроется с помощью чистой прибыли организации, 40 процентов от суммы будет привлечено из бюджета Советского городского округа.

В таблице 19 представим расчет прогнозируемых затрат на персонал на ближайшие 2 года. Затраты на реализацию системы мотивации для ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» в 2026 году составляют 3999,28 тыс. руб. Основные статьи расходов включают повышение заработной платы, премии, доплаты за стаж, расширение социального пакета (ДМС), обучение и корпоративную культуру. В 2026 году общая сумма составит 60 104 тыс. руб., а в 2027 году — 63 898 тыс. руб. Увеличение в основном связано с ростом заработной платы, которая в 2026 году составит 30 934 тыс. руб. и в 2027 году — 32 715,07 тыс. руб. Также прогнозируются значительные расходы на прочие выплаты и социальные пособия.

Таблица 19 – Прогнозируемые затраты на персонал ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» за 2026-2027 года, тыс. руб.

Категория	2022	2023	2024	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)
Всего, в том числе:	46359,458	50286,577	56309,705	60 104	63 898
Заработная плата	23687,188	27 357, 066	29152,512	30 934	32715,07
Прочие выплаты	31,422	32,047	45,995	1 399	2 752
Социальные пособия и компенсации персоналу в денежной форме	118,693	259,613	159,705	820	1 480

Прогнозируемые затраты на персонал на 2026-2027 годы показывают, что общие расходы на персонал будут увеличиваться.

Далее автором будет произведён расчет эффективности предложенных мероприятий по развитию HR-бренда в организации. В 2026 году ожидается увеличение общего числа работников за счет восстановления ставок мастеров производственного обучения и привлечения новых преподавателей. Доля штатных сотрудников также начнет расти благодаря конкурентоспособной заработной плате и улучшенной системе мотивации. В 2027 году

прогнозируется дальнейший рост численности работников, что приведет к снижению нагрузки на педагогический состав и повышению качества образовательного процесса (таблица 20). Прогноз составлен с учетом внедрения системы мотивации, направленной на снижение текучести кадров, восстановление позиций мастеров производственного обучения, привлечение новых специалистов и повышение доли штатных сотрудников.

Таблица 20 – Прогноз структуры укомплектования кадрами ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» на 2026-2027 года

Категория	2022	2023	2024	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)
Всего численность работников	62	61	61	63	65
Всего численность педагогических работников	30	30	30	32	34
Из них штатных	27	24	24	27	30
Совместителей	3	2	2	2	2
Количество штатных педагогических работников от общего числа, %	90	80	80	84	88

Прогноз структуры укомплектования инженерно-педагогическими кадрами ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» на 2026-2027 года представлен в таблице 21. В 2026 году прогнозируется восстановление ставок мастеров производственного обучения за счет повышения заработной платы и нематериальных стимулов, что обеспечит эффективное проведение практических занятий. Количество преподавателей специальных дисциплин

увеличится за счет расширения образовательных программ и привлечения новых специалистов. В 2027 году ожидается дальнейший рост численности педагогов, что позволит повысить качество образовательного процесса и укрепить HR-бренд техникума.

Таблица 21 – Прогноз структуры укомплектования инженерно-педагогическими кадрами ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» на 2026-2027 года

Категория	2022	2023	2024	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)
Преподаватели специальных дисциплин и профессионального цикла	7	9	9	10	11
Мастера производственного обучения	6	0	0	3	5
Специалисты (педагоги доп. образования, педагог-психолог)	1	1	1	1	2

Развитие системы мотивации и предложенные мероприятия, направленные на совершенствование по управлению HR-брендом в организации, повлияют на основные показатели движения и текучести работников ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат». В таблице 22 представим прогноз динамики движения и текучести работников ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» за 2026-2027 гг. Прогноз динамики движения и текучести работников ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» на 2026-2027 годы демонстрирует стабильность в кадровом составе. Численность сотрудников в 2026 году увеличится до 63 человек, а в 2027 году — до 65 человек. Прогнозируемая текучесть кадров составит 0%, что свидетельствует о высокой стабильности персонала в эти годы.

Количество принятых сотрудников в 2026 году составит 2 человека, а в 2027 году — 4 человека, что указывает на незначительный, но стабильный прием новых работников. В то же время, увольнения в прогнозируемые годы не ожидаются.

Таблица 22 – Прогноз динамики движения и текучести работников ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» за 2026-2027 гг.

Показатели	2022	2023	2024	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)
Численность всего, чел.	62	61	61	63	65
Коэффициент текучести, %	0	4,99	6,66	0	0
Численность принятых	0	3	4	2	4
Численность уволенных	0	5	6	0	0
Коэффициент оборота по приему, %	0	0	6,66	3,17	6,25
Коэффициент оборота по увольнению, %	0	4,99	6,66	0	0

Коэффициент оборота по приему в 2026 году составит 3,17%, а в 2027 году — 6,25%. Эти значения показывают умеренный рост численности, однако без значительных изменений в кадровой политике. Коэффициент оборота по увольнению остается на уровне 0%, что подтверждает отсутствие увольнений в прогнозируемый период.

В таблице 23 представим прогноз метрик оценки эффективности управления HR-брендом ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат».

Таблица 23 – Метрики оценки эффективности управления HR-брендом ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» на прогнозные 2026-2027 гг.

Показатели	2022	2023	2024	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)
Коэффициент текучести, %	0	4,99	6,66	0	0
Расходы на персонал, тыс. руб.	46359,46	50286,58	56309,71	60 104	63 898
Производительность персонала, тыс. руб./чел.	24,69	38,35	41,09	61,65	64,88

Прогнозные данные по метрикам оценки эффективности управления HR-брендом ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» на 2026-2027

годы показывают положительную динамику. Коэффициент текучести остается на уровне 0% в прогнозируемые годы, что свидетельствует о стабильности кадрового состава и успешной политике удержания сотрудников. Расходы на персонал увеличиваются, что связано с ростом заработной платы и расширением социальных гарантий. В 2026 году они составят 60 104 тыс. руб., а в 2027 году — 63 898 тыс. руб. Данный рост расходов обусловлен улучшением условий труда и привлечением новых сотрудников.

Производительность персонала также значительно возрастет: с 41,09 тыс. руб. на одного сотрудника в 2024 году до 61,65 тыс. руб. в 2026 году и 64,88 тыс. руб. в 2027 году, что свидетельствует о повышении эффективности работы сотрудников, что связано с улучшением профессиональной подготовки, мотивации и условий труда.

Прогноз по численности работников ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» на 2026-2027 годы свидетельствует о стабильном росте кадрового состава. В 2026 году ожидается увеличение численности сотрудников до 63 человек, а в 2027 году — до 65 человек, что связано с восстановлением ставок мастеров производственного обучения и привлечением новых преподавателей. Прогнозируемая доля штатных педагогических работников увеличится с 80% в 2024 году до 84% в 2026 году и 88% в 2027 году, что также указывает на успешное внедрение системы мотивации, направленной на повышение привлекательности работы в техникуме. За счет этого будет обеспечено повышение качества образовательного процесса, а также снижение нагрузки на педагогический состав.

Прогноз по укомплектованию инженерно-педагогическими кадрами также подтверждает эти изменения. Количество преподавателей специальных дисциплин и профессионального цикла увеличится с 9 человек в 2024 году до 10 в 2026 году и 11 в 2027 году. В тоже время, ставки мастеров производственного обучения, которые были сокращены в предыдущие годы, восстановятся до 3 человек в 2026 году и 5 человек в 2027 году. В результате

количество штатных педагогов возрастет, что окажет положительное влияние на качество образовательного процесса и укрепление HR-бренда.

Для реализации предложенной системы мотивации потребуется значительное увеличение затрат. Общие затраты на реализацию системы мотивации в 2026 году составят 3999,28 тыс. руб. Основные статьи расходов включают повышение заработной платы, премии, доплаты за стаж, расширение социального пакета (ДМС), обучение и корпоративную культуру. В 2026 году расходы на персонал составят 60 104 тыс. руб., а в 2027 году — 63 898 тыс. руб. Увеличение затрат в основном связано с ростом заработной платы, которая составит 30 934 тыс. руб. в 2026 году и 32 715,07 тыс. руб. в 2027 году.

Численность сотрудников в 2026 году увеличится до 63 человек, а в 2027 году — до 65 человек, при этом коэффициент текучести в эти годы составит 0%, что указывает на стабильность кадрового состава и успешное удержание работников. Количество принятых сотрудников составит 2 человека в 2026 году и 4 человека в 2027 году, что подтверждает умеренный, но стабильный приток новых специалистов.

Прогнозируемые метрики оценки эффективности управления HR-брендом также демонстрируют положительные результаты. Данные подтверждают, что рост расходов на персонал обусловлен улучшением условий труда и привлечением новых специалистов. Производительность персонала в 2026 году возрастет до 61,65 тыс. руб. на одного сотрудника, а в 2027 году — до 64,88 тыс. руб., что свидетельствует о повышении эффективности работы сотрудников благодаря улучшению мотивации и профессиональной подготовки.

Таким образом, прогноз на 2026-2027 годы демонстрирует стабильный рост и развитие ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат», связанный с успешным внедрением системы мотивации, улучшением условий труда, ростом численности сотрудников и повышением производительности персонала.

Заключение

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления HR-брендом в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат». Для достижения данной цели были решены следующие задачи:

- определены сущность и ключевые подходы к управлению HR-брендом;
- изучен передовой опыт управления HR-брендом в ведущих организациях;
- проведен анализ управления HR-брендом в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»;
- разработаны мероприятия по совершенствованию HR-бренда учреждения;
- оценена экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Автором были сделаны следующие выводы.

Исследование научных подходов к его сущности базируется на многочисленных теоретических и практических исследованиях зарубежных и отечественных ученых, среди которых наибольшую известность получили научные труды Бертон, С. Бэрроу, М. Эдвардс, Т. Эмблера, С. Ллойда, Б. Минчингтон, Р. Мосли, К. Тандета, Б. Хилла и т.д. Постепенно появляются научные публикации по данной проблематике и в России, научно обосновываются и производятся его основные принципы и направления разработки и реализации. Данным вопросом, в частности, занимаются Л. Балабанова, В. Рульев, С. Гуткевич, М. Виноградский, С. Беляева, Ф. Хмель. Проведенный анализ подходов к управлению HR-брендом показал необходимость исследования структуры системы управления HR-брендом предприятиях с учетом их специфики и ориентации на потребителя как базового принципа построения рыночной модели управления персоналом.

Управление HR-брендом в образовательной организации — это ежедневная практика, основанная на ценностях, поддержке и вовлеченности. Для техникума-интерната важно сочетать профессионализм, заботу о педагогах и акцент на социальной миссии, что позволяет формировать устойчивый имидж и привлекать лучших специалистов для работы в этой уникальной среде. Классический и психологический подходы подходят для компаний, ориентированных на стабильность и построение долговременных отношений с персоналом. Цифровой и социально-ориентированный подходы отражают современные реалии и позволяют адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка труда.

Государственное бюджетное социальное учреждение Калининградской области профессиональная образовательная организация «Советский техникум-интернат» действует с целью предоставления гражданам, нуждающимся в социальном обслуживании социальных услуг, образовательных услуг с целью получения среднего профессионального образования, профессионального обучения. В разрезе планирования и маркетинга персонала ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» является закрытой системой. В разрезе мотивации и информирования персонала ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» также является закрытой системой. Тип кадровой политики в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» по всем направлениям является закрытым.

На основании проведенного анализа были выявлены проблемы в управлении HR-брендом в организации:

- рост коэффициента текучести персонала;
- произошла полная утрата мастеров производственного обучения, что привело к дисбалансу в педагогическом составе и снижению качества подготовки студентов;
- снижение доли штатных педагогических работников;
- материальное стимулирование остается недостаточным и не компенсирует имеющиеся недостатки в условиях труда.

Снижение доли штатных педагогов с 90% в 2022 году до 80% в 2023–2024 годах говорит о том, что многие сотрудники предпочитают работать по совместительству, что негативно сказывается на их вовлеченности в образовательный процесс. Для исправления ситуации необходимо разработать систему финансовых и нефинансовых стимулов, мотивирующих педагогов к переходу в штат. Среди возможных мер – повышение уровня заработной платы, предоставление дополнительных отпусков, улучшение условий труда, а также вовлечение в корпоративные программы развития. Внедрение системы мотивации, основанной на материальных и нематериальных стимулах, а также на показателях KPI, позволит значительно укрепить кадровый состав и повысить стабильность работы образовательной организации. Снижение текучести кадров за счет повышения конкурентоспособности заработной платы и введения дополнительных поощрений создаст заинтересованную команду специалистов.

Для реализации предложенной системы мотивации потребуется значительное увеличение затрат. Общие затраты на реализацию системы мотивации в 2026 году составят 3999,28 тыс. руб. Прогнозные данные по метрикам оценки эффективности управления HR-брендом ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» на 2026-2027 годы показывают положительную динамику. Производительность персонала также значительно возрастет: с 41,09 тыс. руб. на одного сотрудника в 2024 году до 61,65 тыс. руб. в 2026 году и 64,88 тыс. руб. в 2027 году, что свидетельствует о повышении эффективности работы сотрудников, что связано с улучшением профессиональной подготовки, мотивации и условий труда. Прогнозируемые метрики оценки эффективности управления HR-брендом также демонстрируют положительные результаты. Данные подтверждают, что рост расходов на персонал обусловлен улучшением условий труда и привлечением новых специалистов.

Список используемой литературы

1. HR аналитика: основные тенденции, вызовы и практика [Электронный ресурс] / PricewaterhouseCoopers. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/hr-analytics.pdf> (дата обращения: 16.12.24)
2. HR-аналитика с помощью методов Data Analytics & Machine Learning, разбор кейсов [Электронный ресурс] / Deloitte. URL: http://www.hrmedia.ru/sites/default/files/cis_dai_hr_analytics_deloitte.pdf (дата обращения: 15.12.24)
3. Аккредитационный мониторинг ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» [Электронный ресурс]. URL: <https://sspt-internat.ru/sveden/akkreditacionnyj-monitoring/> (дата обращения: 16.12.24)
4. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг: учеб. пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Корыстина. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 226 с.
5. Артемьева Е. Правильная HR-аналитика: понять сотрудников и сэкономить на найме: [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/rabota-ru/120127-pravilnaya-hr-analitika-ponyat-sotrudnikov-i-sekonomit-nanayme> (Дата обращения: 01.12.2024)
6. Бабилова А.А. HR-бренд — стратегия работодателя / А.А. Бабилова // Наука и образование: Сохраняя прошлое, создаем будущее: сборник статей XXV Международной научно-практической конференции: в 2 ч., Пенза, 10 декабря 2019 года. Том Часть 1. — Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г. Ю.), 2019. — С. 180–182.
7. Белкин В.Н. Теория и практика HR-бренд работодателя // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-i-praktika-hr-brend-rabotodatelya> (дата обращения: 06.11.2023).
8. Бруковская О., Осовицкая Н. HR-Бренд. 5 шагов к успеху вашей компании. — Санкт-Петербург: Питер, 2021. — 272 с.

9. Дороговцева А.А., Ерыгина А.В. Тенденции HR-digital // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2019. — Т. 8. — № 5. — С. 19–22.
10. Жукова Д.Ю., Погребняк М.И. HR-аналитика как средство поддержки принятия управленческих // Молодой ученый. 2016. № 18 (122). С. 248-250.
11. Коновалова В.Г. Прогностическая HR-аналитика обеспечивает повышение эффективности управленческих решений: Десятый юбилейный кадровый форум Черноземья: Сб. ст. междунар. российскокитайского заседания. 1 марта 2017 г. Воронеж: ВГУ, 2017. С. 47–51.
12. Левичев Ю., Ворогушин Е. HR-аналитика: основные исследования вызовы и практика: [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/hr-analytics.pdf> (Дата обращения: 01.12.2024)
13. Максимова К.А. Применение HR-аналитики для принятия эффективных управленческих решений // Телескоп. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-hr-analitiki-dlya-prinyatiya-effektivnyh-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 12.12.2024).
14. Официальный сайт ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» [Электронный ресурс]. URL: <https://sspt-internat.ru/> (дата обращения: 16.12.24)
15. Официальный сайт ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» [Электронный ресурс]. / Финансово-хозяйственная деятельности URL: <https://sspt-internat.ru/budget/> (дата обращения: 16.12.24)
16. Пуляева В.Н. Конкурентоспособность HR-бренда организации / В.Н. Пуляева // Теория и практика развития предпринимательства: современные концепции, цифровые технологии и эффективная система: Материалы VI Международного научного конгресса, Москва, 24–25 мая 2018 года / Под научной редакцией А. В. Шарковой, О. Н. Васильевой, Б. Оторовой.

Том Часть 1. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. — С. 347–351.

17. Садомина, С.Р. Что такое HR-бренд компании / С. Р. Садомина. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 2 (501). — С. 140-142.

18. Структура и органы управления организацией ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат» [Электронный ресурс]. URL: <https://sspt-internat.ru/sveden/strukt/> (дата обращения: 16.12.24)

19. Султанов В. Т. Механизм продвижения HR-бренда компании в условиях кадрового дефицита / В. Т. Султанов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 49 (548). — С. 173-176.

20. Тенденции в HR и оценке персонала: новые темы и прогнозы на 2023 г. [Электронный ресурс] / SHL Russia&CIS. URL: https://www.shl.ru/uploads/file/2022_LATR_rus_compressed.pdf (дата обращения: 19.12.24)

21. Тихонов А.И. Применение инструментов HR-аналитики в российских компаниях // Московский экономический журнал. 2020. №1. С. 540-546.

22. Филина А.А. HR-бренд и корпоративная культура как факторы, влияющие на лояльность персонала организации / А. А. Филина, Е. И. Сторч. // Молодой ученый. — 2024. — № 25 (524). — С. 344-347.

23. Чуланова О.Л. Возможности применения дескриптивной, прогнозной, предиктивной и прескриптивной HR-аналитики как цифровых трендов // Материалы Афанасьевских чтений. 2020. №1 (30). С. 40-49.

24. Яворский Н.К. HR-аналитика как один из трендов управления персоналом // Молодой ученый. 2020. № 19 (309). С. 262-264.

25. Яворский Н.К. HR-аналитика как один из трендов управления персоналом / Н. К. Яворский. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 19 (309). — С. 262-264.

Приложение А

Организационная структура ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»

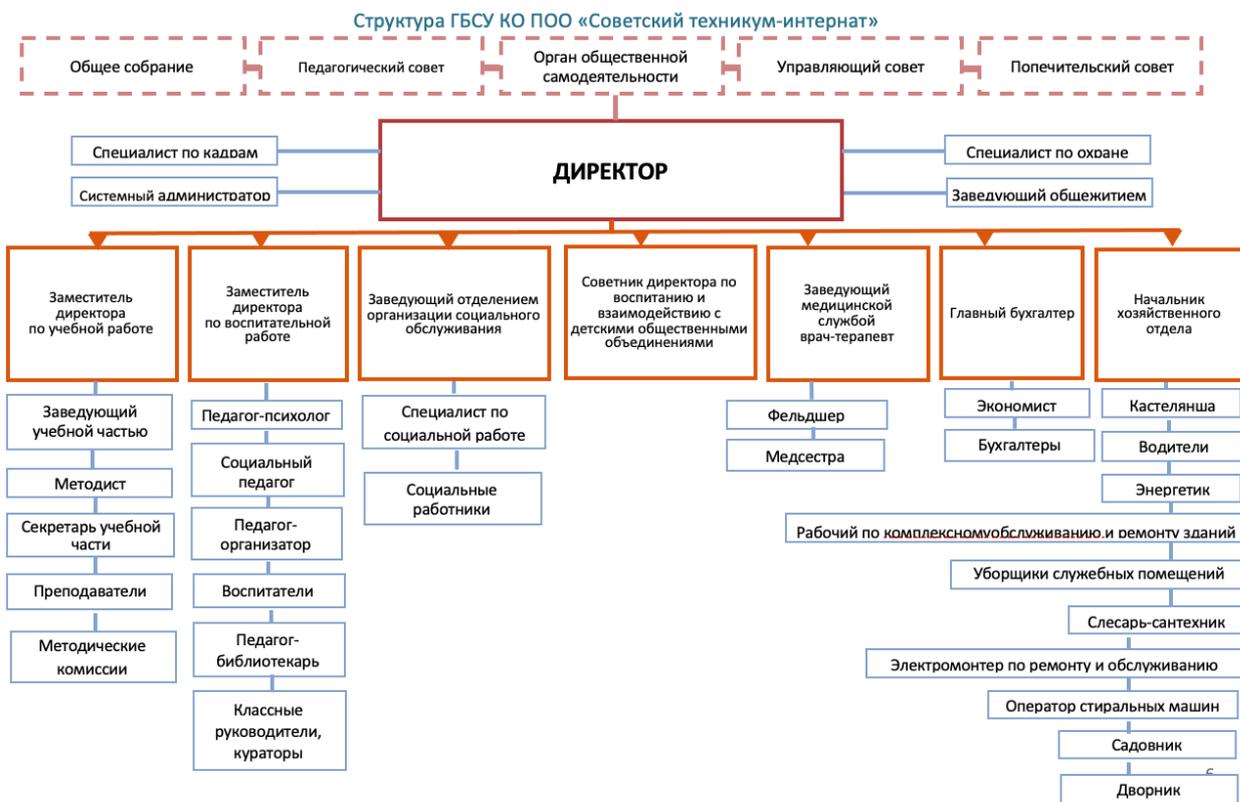


Рисунок А.1 – Организационная структура ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»

Приложение Б

Анализ организационного закрепления функции управления персоналом ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»

Обобщенная трудовая функция (ОТФ) «Специалист по управлению персоналом»	Трудовые функции по данной ОТФ в ПС «Специалист по управлению персоналом»	Требования к квалификации исполнителя ОТФ «Специалист по управлению персоналом»
Ведение организационной и распорядительной документации по персоналу	Сбор информации о потребностях организации в персонале	Организация и проведение оценки персонала
Ведение документации по учету и движению кадров	Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	Организация и проведение аттестации персонала
Администрирование процессов и документооборота по учету и движению кадров, представлению документов по персоналу в государственные органы		Администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала

Рисунок Б.1 – Анализ организационного закрепления функции управления персоналом ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»

Приложение В

Тип кадровой политики в разрезе планирования и маркетинга персонала в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»

Планирование и маркетинг персонала	открытая	закрытая
Определение задач и приоритетов УЧР		Укомплектованность, развитие, лояльность
Определение «бюджетов» УЧР		Обучение, социальные программы
Определение оптимальной численности и структуры персонала		«С запасом», кадровый резерв
Определение ключевых параметров HR-бренда		Защищенность, карьера, семья
Определение целевых групп соискателей	Работники, обладающие высокой квалификацией (или) компетентностью	
Определение ключевых контрагентов		Учебные заведения, государственная власть

Рисунок В.1 – Тип кадровой политики в разрезе планирования и маркетинга персонала в ГБСУ КО ПОО «Советский техникум-интернат»