

РОЛЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ФОРМИРОВАНИИ HR-БРЕНДА КОМПАНИИ

Е.В. Терелецкова, канд. социол. наук, доцент

А.В. Хусаинов, студент

В.В. Срибный, студент

Уфимский университет науки и технологий
(Россия, г. Уфа)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-5-401-407

Аннотация. В статье рассматривается взаимосвязь между кадровой политикой организации и формированием её HR-бренда. Анализируются основные компоненты эффективной кадровой политики и их влияние на привлекательность работодателя. Особое внимание уделяется практическим аспектам реализации HR-стратегии. Исследуются современные тенденции в области управления человеческими ресурсами и их роль в формировании положительного имиджа компании как работодателя. В работе представлены результаты исследования взаимосвязи между качеством кадровой политики и уровнем лояльности сотрудников, а также их готовность рекомендовать компанию как привлекательное место работы.

Ключевые слова: кадровая политика, HR-бренд, управление персоналом, корпоративная культура, привлечение talent-специалистов, мотивация персонала, лояльность сотрудников.

В современных условиях острой конкуренции за таланты роль кадровой политики в формировании привлекательного HR-бренда становится критически важной. «Сегодня мы наблюдаем довольно уникальный феномен, когда потребности меняющейся экономики в условиях формирующегося и развивающегося рынка опережают предложение по обеспечению подготовленными специалистами и профессионалами» [1, с. 82]. Компании все чаще осознают, что сильный бренд работодателя не только способствует привлечению квалифицированных специалистов, но и напрямую влияет на их удержание и мотивацию. В эпоху цифровизации и социальных медиа, где информация распространяется мгновенно, формирование позитивного имиджа работодателя становится стратегической задачей, требующей системного подхода и четкой взаимосвязи с кадровой политикой организации.

Цель исследования – проанализировать взаимосвязь между кадровой политикой и формированием HR-бренда компании, выявить ключевые механизмы и инструменты, обеспечивающие эффективное построение привлекательного имиджа работодателя.

В современных условиях развития рынка труда HR-бренд становится одним из ключевых конкурентных преимуществ компании. Это комплексное понятие, которое отражает образ организации как привлекательного ра-

ботодателя в глазах текущих и потенциальных сотрудников, а также кандидатов. HR-бренд формируется на основе совокупности впечатлений о компании, которые складываются у людей на разных этапах взаимодействия с ней: от первого знакомства до увольнения.

Сущность HR-бренда заключается в создании эксклюзивных условий для сотрудников и кандидатов, которые отличаются от конкурентных компаний. Это включает в себя не только материальные выгоды, но и эмоциональную составляющую, связанную с корпоративной культурой, ценностями и возможностями развития. Важно отметить, что HR-бренд не является статичным элементом – он постоянно эволюционирует под влиянием внутренних и внешних факторов. На формирование HR-бренда влияет множество факторов, которые можно разделить на несколько ключевых групп. Во-первых, это внутренние факторы, включающие корпоративную культуру, систему мотивации и вознаграждения, возможности карьерного роста и развития. Во-вторых, внешние факторы, такие как репутация компании на рынке (например, реализация программ социальной ответственности, лояльность клиентов и др.); отзывы сотрудников и бывших работников; присутствие в профессиональных сообществах и социальных медиа. Особую роль играют также отраслевые особенности и конкурентная среда, по-

сколькx восприятие компании как работодателя часто сравнивается с другими игроками рынка.

В зависимости от целевой аудитории и основных преимуществ выделяют различные типы HR-брендов. Первый тип – это «Бренды возможностей», которые делают акцент на перспективах карьерного роста и профессионального развития. Второй тип – «Бренды достижений», фокусирующиеся на конкретных успехах и результатах работы сотрудников. Третий тип – «Социальные бренды», делающие упор на заботу о сотрудниках, социальную ответственность и комфортные условия труда. Также существуют «Инновационные бренды», привлекающие специалистов возможностью работать с передовыми технологиями и участвовать в инновационных проектах [2].

Важно отметить, что успешное формирование HR-бренда требует системного подхода и учета всех факторов, влияющих на восприятие компании как работодателя. При этом выбор типа HR-бренда должен соответствовать стратегическим целям компании, ее корпоративной культуре и особенностям целевой аудитории на рынке труда. Эффективный HR-бренд позволяет не только привлекать талантливых специалистов, но и повышать лояльность существующих сотрудников, что в конечном итоге положительно сказывается на бизнес-показателях организации.

Кадровая политика представляет собой основополагающий элемент управления персоналом, определяющий стратегический подход компании к работе с человеческими ресурсами. По своей сути, это система принципов и правил, которые определяют направление и методы работы с персоналом, а также механизмы реализации поставленных задач в области управления человеческими ресурсами.

В структуре кадровой политики можно выделить несколько ключевых компонентов. Во-первых, это нормативный компонент, включающий документы, регламентирующие работу с персоналом (штатное расписание, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка). Во-вторых, организационно-технологический компонент, который охватывает методы и технологии управления персоналом. В-третьих, социально-экономический компонент, определяющий систему мотива-

ции и стимулирования сотрудников, «достигая равновесия между желаниями работников и целями организации» [3, с. 187].

Эффективная кадровая политика служит фундаментом для создания сильного HR-бренда, поскольку именно через нее транслируются ключевые ценности компании и ее отношение к персоналу. При этом HR-бренд, в свою очередь, является внешним проявлением кадровой политики, отражающим ее результаты в глазах потенциальных и действующих сотрудников [4].

Успешная реализация кадровой политики способствует формированию положительного имиджа работодателя через:

- создание привлекательных условий труда;
- развитие системы обучения и карьерного роста;
- внедрение современных форм мотивации и стимулирования;
- формирование комфортной корпоративной культуры;
- обеспечение социальной защищенности сотрудников.

Важно отметить, что взаимосвязь между кадровой политикой и HR-брендом носит двусторонний характер. С одной стороны, грамотная кадровая политика формирует основу для сильного HR-бренда, с другой – позитивный HR-бренд создает благоприятные условия для реализации кадровой политики. Это проявляется в:

- повышении привлекательности компании для талантливых специалистов;
- снижении затрат на рекрутинг;
- повышении лояльности сотрудников;
- улучшении показателей удержания персонала.

Для достижения максимальной эффективности важно обеспечить согласованность всех элементов кадровой политики и их соответствие целям формирования HR-бренда.

Одновременно реализация эффективной HR-стратегии требует комплексного подхода к управлению человеческими ресурсами и включает в себя несколько ключевых направлений работы.

Привлечение талантливых специалистов является одним из приоритетных направлений современной HR-стратегии. Успешное привлечение талантливых сотрудников начинается с определения целевой аудитории и каналов

поиска. Например, некоммерческий сектор «нуждается в притоке молодых профессионалов» [5]. Это могут быть в первую очередь выпускники вузов. Директор Агентства социальной информации Елена Тополева отмечает, что «некоммерческие организации могут дать не только работу для души, но и возможность профессионального роста» [5].

Еще одним из важных направлений HR-стратегии является корпоративная культура организации. Корпоративная культура объединяет коллектив, транслирует систему ценностей, норм поведения и корпоративных традиций. Эффективная корпоративная культура способствует повышению вовлеченности сотрудников и их приверженности компании.

Основные инструменты развития корпоративной культуры включают:

- проведение корпоративных мероприятий и традиций;
- развитие внутренних коммуникаций;
- создание кросс-функциональных команд;
- внедрение программ менторства и наставничества;
- развитие корпоративной социальной ответственности.

Система мотивации персонала также является важным ключевым элементом HR-стратегии, обеспечивающим вовлеченность сотрудников и их стремление к достижению поставленных целей. Современная система мотивации делает упор не только на материальные, но и на нематериальные стимулы. Отметим, что «система управления персоналом должна быть ориентирована на то, чтобы раскрыть потенциал своих сотрудников, увеличить производительность труда, усилить лояльность персонала, тем самым повышая конкурентоспособность данной организации в условиях внешней среды» [6, с. 108].

Все элементы HR-стратегии должны быть взаимосвязаны и поддерживать друг друга. Для успешной реализации HR-стратегии необходимо:

1. Регулярно проводить аудит существующих практик.
2. Собирать обратную связь от сотрудников.
3. Внедрять инновационные решения.
4. Отслеживать изменения на рынке труда.

5. Корректировать стратегию в соответствии с потребностями бизнеса.

Анализ эффективности HR-бренда представляет собой комплексную оценку, включающую несколько ключевых направлений. В первую очередь, важно отслеживать метрики, отражающие привлекательность работодателя на рынке труда. К таким показателям относятся количество и качество откликов на вакансии, время закрытия позиций, стоимость найма одного сотрудника, а также процент успешно прошедших испытательный срок работников [7].

Особое внимание уделяется методам измерения лояльности сотрудников, которые позволяют оценить внутреннюю эффективность HR-бренда. Здесь применяются как количественные показатели, такие как текучесть кадров и стаж работы в компании, так и качественные метрики, получаемые через регулярные опросы удовлетворенности, оценки вовлеченности персонала и анализ корпоративных социальных сетей.

Важным аспектом является корреляция HR-бренда с бизнес-показателями компании. Исследования показывают прямую зависимость между силой HR-бренда и такими ключевыми метриками, как производительность труда, качество продукции или услуг, инновационный потенциал организации. Сильный HR-бренд способствует формированию команды высокомотивированных профессионалов, что напрямую влияет на рост выручки, снижение операционных издержек и увеличение рыночной доли компании.

Для получения полной картины эффективности HR-бренда рекомендуется использовать комплексный подход, объединяющий различные методы оценки и анализа. Регулярный мониторинг показателей в сочетании с глубинным анализом обратной связи от сотрудников позволяет своевременно выявлять зоны роста и корректировать HR-стратегию компании [8].

Согласно результатам исследования «HR-вызовы – 2022-2023» проведенного аналитиками разработчика HRTech-решений TalentTech, каждая пятая компания в России (20%) не работает над формированием HR-бренда [9]. Сегодня ситуация изменилась.

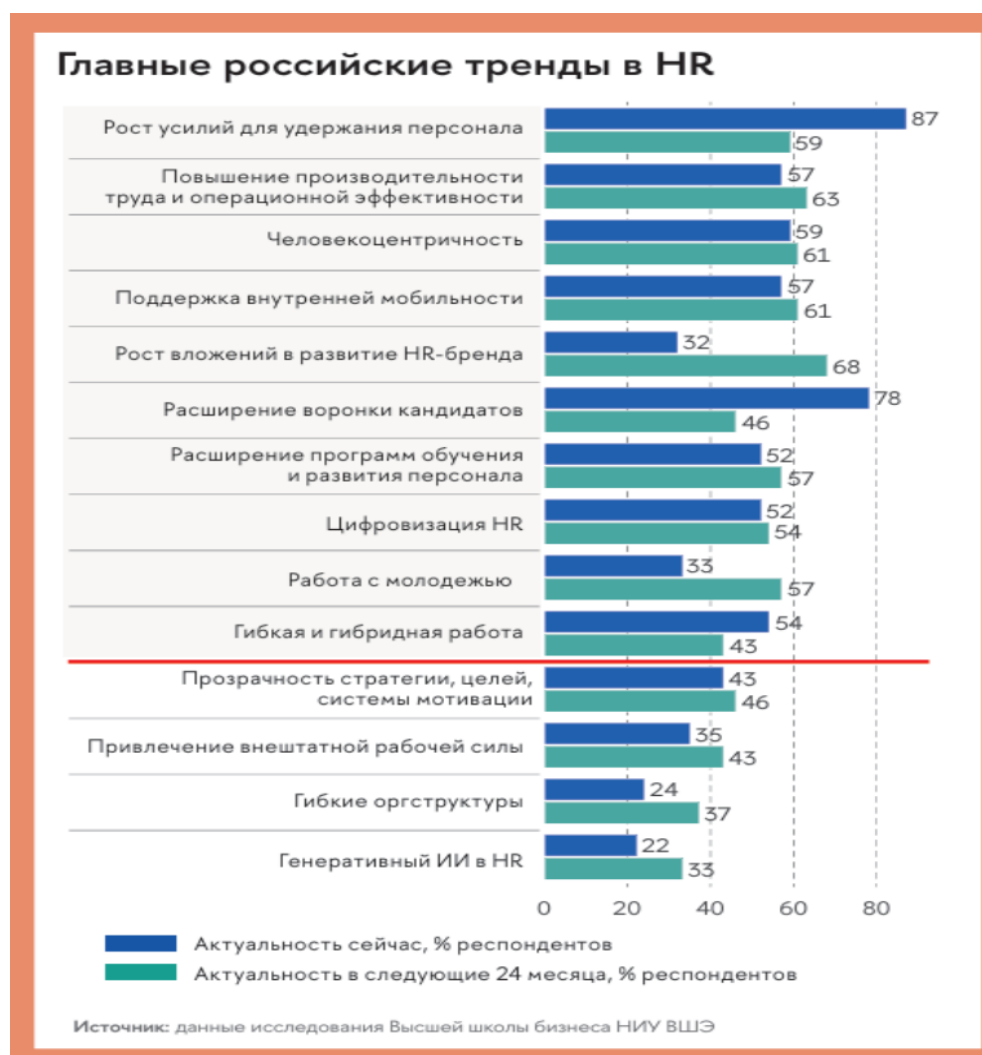


Рисунок. Главные тенденции в управлении персоналом в России [10, с. 8]

По данным исследования (рис. 1), проведенного Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ (ВШБ) совместно со специалистами платформы поиска работы и подбора персонала hh.ru и стаффинговой группы «Анкор» о главных тенденциях в управлении персоналом в России, из-за дефицита кадров и обострения конкуренции за персонал компании ежегодно увеличивают вложения в укрепление бренда работодателя (в 2024 году – 32%, а в 2025 уже 68%). Самой популярной мерой укрепления HR-бренда в последние пять лет была работа со студентами (22% респондентов) [10, с. 11-12].

Анализ современных методов продвижения HR-бренда выявил ключевые тенденции, где центральное место занимает активное присутствие компании в социальных сетях. В контексте социальных медиа, успешное позиционирование HR-бренда достигается через следующие направления контент-стратегии:

Во-первых, компания должна представить себя максимально открыто: рассказать о своей деятельности, преимуществах работы и корпоративной культуре. Важно создать информативную базу для тех, кто только знакомится с организацией.

Второе направление связано с карьерными возможностями. Помимо публикации вакансий, необходимо делиться советами по успешному прохождению собеседования и оперативно отвечать на вопросы потенциальных кандидатов в комментариях и личных сообщениях.

Третьим важным аспектом становится демонстрация корпоративных ценностей. Потенциальному сотруднику должно быть понятно, насколько он впишется в коллектив. Для этого важно показывать не только рабочие процессы, но и корпоративную жизнь: праздники, спортивные мероприятия, командные выезды и другие события.

Четвертое направление включает личные истории сотрудников. Это могут быть мини-интервью, видеоматериалы, рассказы о проектах и возможностях развития. Особенно эффективны форматы дней открытых дверей и студенческих мероприятий.

Пятый элемент стратегии – интеграция личных аккаунтов сотрудников. Компании стоит поддерживать связь с работниками через репосты их публикаций, где упоминается организация.

И, наконец, шестое направление – интерактивное взаимодействие. Организация конкурсов, челленджей и других активностей помогает укрепить связи как между нынешними сотрудниками, повышая их вовлеченность, так и с потенциальными кандидатами, создавая сообщество вокруг бренда работодателя.

Согласно исследованию HeadHunter, более половины российских соискателей активно ищут удаленную работу. Примечательно, что среди полностью удаленных работников лишь 6% стремятся полностью вернуться в офис, тогда как около трети предпочитают комбинированный режим. Сотрудники, работающие в гибридном формате, обычно проводят 2-3 дня в неделю на удаленке [11]. Такой гибкий подход к организации рабочего процесса, сочетающий офисную и удаленную работу, становится ключевым фактором привлекательности работодателя и способствует эффективному подбору персонала.

В целях взаимодействия между руководством и персоналом организации, повышения лояльности работников к организации можно внедрить систему регулярного диалога, которая будет включать серию форсайт-сессий в течение года. Важно создать атмосферу открытости, где каждый сотрудник чувствует свою значимость и вовлеченность в процессы принятия решений.

1. Форсайт-сессия 1 – определение целей и стратегических направлений развития кадровой политики;

2. Форсайт-сессия 2 – анализ карьерного прогресса с обсуждением достижений и зон роста работников;

3. Форсайт-сессия 3 – промежуточный мониторинг показателей и поддержка карьерного развития персонала;

4. Форсайт-сессия 4 – итоговая оценка результатов работы;

5. Форсайт-сессия 5 – корректировка стимулирования работников с учетом достигнутых результатов.

Внедрение такой системы позволит организации:

- оптимизировать затраты на рекрутинг;
- сохранить инвестированный в персонал потенциал;
- минимизировать текучесть кадров;
- повысить эффективность труда;
- улучшить клиентский сервис за счет удовлетворенности сотрудников, которая транслируется в лояльность клиентов.

В современных условиях работодатели вынуждены активно адаптировать свои подходы к управлению персоналом. Успешный HR-брендинг строится на создании реальной комфортной рабочей среды, а не просто её имитации [12].

Особое внимание следует уделить системе стимулирования сотрудников. Материальное поощрение, несмотря на связанные с ним финансовые затраты, демонстрирует высокую эффективность, способствуя повышению производительности и качества работы. При этом нельзя ограничиваться только материальным стимулированием – важно развивать систему нематериальных поощрений, таких как публичное признание достижений, награды и благодарности.

Для укрепления командного духа рекомендуется внедрять программы тимбилдинга, организовывать совместные мероприятия и развивать корпоративную культуру. Это способствует не только повышению лояльности сотрудников, но и улучшению общей производительности труда. При формировании кадрового резерва важно придерживаться принципа равных возможностей для всех сотрудников, что способствует здоровой конкуренции и развитию потенциала каждого специалиста. Необходимо внедрять системы наставничества и менторства, организовывать обучение в корпоративных центрах, что особенно важно при закрытой кадровой политике.

В случае открытой кадровой политики следует уделять особое внимание системе адаптации новых сотрудников, обеспечивая их плавный вход в коллектив и быстрое освоение корпоративных стандартов. Важно также развивать партнерские отношения с образовательными учреждениями и профессиональ-

ными сообществами для привлечения талантливых специалистов [13].

В результате проведенного исследования можно сделать вывод о том, что кадровая политика является фундаментальной основой формирования сильного HR-бренда компании. Она выступает как стратегический инструмент, определяющий все аспекты взаимодействия организации с текущими и потенциальными сотрудниками.

Проведенный анализ показал, что эффективное построение HR-бренда невозможно без четкой взаимосвязи с кадровой политикой организации. Все элементы кадровой стратегии, от найма до развития персонала, должны быть согласованы и направлены на формирование единого образа работодателя.

Важно отметить, что современные тенденции рынка труда требуют постоянного обновления подходов к формированию HR-бренда. Компании должны не только реагировать на изменения в ожиданиях соискателей, но и предвосхищать их, разрабатывая инновационные решения в области управления талантами.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации по совершенствованию кадровой политики могут быть адаптированы под потребности организаций различного масштаба и отраслевой принадлежности. При этом ключевым фактором успеха остается последовательность в реализации выбранной кадровой стратегии и постоянное измерение эффективности принимаемых мер.

Библиографический список

1. Терелецкова Е.В. Вопросы подготовки кадров в условиях становления цифровой среды современной экономики / Е.В. Терелецкова, И.М. Ягафарова // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2018. – № 1 (139). – С. 82-85.
2. Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А. Теория и практика HR-бренд работодателя // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2019. – № 4. – С. 156-166.
3. Терелецкова Е.В. Мотивация и стимулирование в организациях: ключевые аспекты и эффективные подходы / Е.В. Терелецкова, Е.Е. Терелецкова // Актуальные вопросы развития национальной экономики: Материалы III Всероссийской с международным участием научно-практической конференции, Пермь, 31 мая 2024 года. – Пермь: Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2024. – С. 182-190.
4. Бондалетов В.В. Политические механизмы повышения управляемости общественного сектора // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – № 4 (17).
5. Исследование: хотят ли студенты работать в НКО // Российское информационное агентство, официальный сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.asi.org.ru/news/2022/06/22/hotyat-li-studenty-rabotatj-v-nko/?ysclid=lf5n5i90or663924544>.
6. Лапина А.Г. Корпоративная социальная ответственность как фактор социального развития персонала / А.Г. Лапина, Е.В. Терелецкова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 12-1 (106). – С. 108-112. – DOI 10.24412/2411-0450-2023-12-1-108-112.
7. Ключков А. Развитие HR-бренда компании // Цифровая платформа для оценки и развития вовлеченности и лояльности сотрудников в компании. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://happy-job.ru/hr-blog/rabota-s-hr-brendom/>.
8. Криницына З.В. Управление персоналом в организации на основе системы HR-брендинга // Вестник науки Сибири. – 2013. – № 4(10). – С. 182-187.
9. Рынок труда в 2023 году: как компании справились с HR-вызовами // ГК «РосБизнесКонсалтинг», официальный сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/education/638f37479a79474da8946119>.
10. 10 главных российских HR-трендов – 2025: сборник информационно-аналитических статей / М.В. Иванющенкова, В.С. Катькало, Ю.Е. Петрова-Вербицкая, С.Р. Филонович, Ю.В. Фуколова, Е.В. Чернозатонская; под ред. В. С. Катькало, М. В. Иванющенковой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. – 104 с.
11. Мухаметзянова И.Г. Бренд работодателя (HR-бренд) // Экономика и социум. – 2018. – № 10 (53). – С. 761-767.

12. Мухаметзянова И.Г., Ибрагимов У.Ф. Внешний и внутренний бренд работодателя – база для построения // Экономика и социум. – 2019. – № 1 (56). – С. 222-229.

13. Несолена О.В., Агишева А.В., Кулеша Э.В. Особенности формирования HR-бренда современной финансовой организации: российский и зарубежный опыт // Молодой ученый: науч. журнал. – 2015. – № 22. – С. 453-459.

THE ROLE OF HR POLICY IN SHAPING THE HR-BRAND OF THE COMPANY

E.V. Tereletskova, *Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor*

A.V. Khusainov, *Student*

V.V. Sribny, *Student*

Ufa University of Science and Technology
(Russia, Ufa)

Abstract. *The article considers the relationship between the HR policy of the organization and the formation of its HR-brand. The article analyzes the main components of an effective HR policy and their impact on the attractiveness of the employer. Special attention is paid to the practical aspects of HR-strategy realization. Modern trends in the field of human resource management and their role in the formation of a positive image of the company as an employer are studied. The paper presents the results of the study of the relationship between the quality of HR policy and the level of employee loyalty, as well as their willingness to recommend the company as an attractive place to work.*

Keywords: *HR policy, HR brand, HR management, corporate culture, attracting talent specialists, staff motivation, employee loyalty.*