

РОЗДІЛ 6

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.445 : 331.108.2

Хитра О. В., Вихованчук М. В.
Хмельницький національний університет

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ HR-БРЕНДИНГУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Проаналізовано підходи до тлумачення змісту поняття «HR-бренд» як сукупності складників бренду роботодавця та бренду персоналу підприємства. Запропоновано досліджувати бренд персоналу як такий, що формується під впливом освітньо-кваліфікаційних, статусно-рольових та культурологічних характеристик працівників, їх професійних рис, ціннісно-нормативних установок і знаходить відображення у ставленні до праці і, відповідно, трудовій поведінці. Систематизовано інструментарій формування, розвитку та оцінювання ефективності HR-бренду на внутрішньому і зовнішньому рівнях. Доведено, що важливою умовою ефективного управління HR-брендом є узгодженість цілей роботодавців і найманих працівників, завдяки чому підприємство має можливість залучити найкращу робочу силу, а працівники – найкраще задовольнити свою потребу в праці. Охарактеризовано роль технологій HR-брендингу у забезпеченні ефективності управління персоналом в умовах трансформації відносин зайнятості на сучасному ринку праці. Розроблено загальну модель застосування HR-брендингу на підприємстві.

Ключові слова: ринок праці, управління персоналом, управління HR-брендом, HR-бренд, HR-брендинг.

Постановка проблеми. На сучасному ринку праці загострюється конкуренція між роботодавцями, які намагаються залучати у свої організації кваліфікованих, творчих, ініціативних співробітників. В умовах, коли через фінансову кризу відбувається скорочення витрат на персонал, на перший план виходять альтернативні (нецінові) способи утримання працівників [1, с. 57].

До того ж глобальними тенденціями розвитку ринку праці стають: підвищення ролі компетентності персоналу як головного чинника виробництва, еволюція природи відносин між працею і капіталом, широке застосування схем позикової праці, посилення цінової асиметрії через зростання вартості розумової праці та ін. Набувають поширення нетрадиційні методи залучення робочої сили (віртуалізація і інтелектуалізація праці) та нові форми зайнятості (лізинг, праця волонтерів і повірених осіб, самозайнятість, краудфандинг тощо).

В умовах загострення конкурентної боротьби, циклічності розвитку економіки та перманентності кризових явищ підприємства відчують потребу у працівниках, які володіють рідкісними знаннями, винятковими компетенціями, інноваційними технологіями, здатних нестандартно розв'язувати проблеми, приймати ефективні рішення, продуктивно працювати в умовах невизначеності та ризику. Такі працівники мають достатньо можливостей для вибору місця роботи, де вони зможуть реалізувати свій потенціал та одержати гідну компенсацію відповідно до своїх потреб та інтересів. Тому все більше кандидатів звертають увагу на репутацію підприємства як роботодавця поряд із такими чинниками, як наявність умов для самореалізації, професійного та кар'єрного зростання, умови та режим праці, мікроклімат у колективі [2, с. 248].

У так званій «війні за таланти» перемагають організації, до яких сформувалося прихильне емоційне ставлення з боку фахівців на ринку праці. Своєю чергою, стали позитивні емоції та лояльне

ставлення фахівців можна сформувати тільки до певного образу (бренду) роботодавця [3, с. 353]. Сильний бренд роботодавця є важливим активом компанії, тому саме від раціональності формування бренд-платформи залежить конкурентоспроможність компанії на ринку праці [4, с. 389]. Водночас створення привабливого бренду роботодавця потребує детального опрацювання всіх його складників та їх узгодження в єдиній моделі.

До недавнього часу в українській економічній науці поняття «бренд роботодавця» практично не використовувалося й замінювалося більш вузьким – «імідж роботодавця». Українські підприємства спробували заповнити цей пробіл, копіюючи західні моделі та технології, що не завжди є виправданим у вітчизняних умовах. Окрім того, залишаються недостатньо дослідженими питання співвідношення термінів «бренд роботодавця» і «бренд персоналу» та логіка їх поєднання у цілісній концепції HR-бренду. Відсутнє належне обґрунтування доцільності вкладання підприємствами коштів у формування HR-бренду, зокрема визначення вигід, які одержує підприємство від позитивного бренду на ринку праці [5, с. 21]. Це свідчить про потребу подальшого розвитку теоретико-методологічних основ та практичних аспектів здійснення HR-брендингу на підприємствах України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням HR-брендингу активно займаються зарубіжні вчені: К. Бакхаус, С. Тікоо [6], С. Берроуз, Т. Амблер [7], Б. Мінчінгтон [8], Л. Сартейн, М. Шуманн [9] та ін.

Останнім часом збільшився інтерес до цієї сфери досліджень і серед вітчизняних науковців. Визначенням сутності HR-брендингу та HR-бренду та їхньої ролі у забезпеченні ефективності управління персоналом займаються М.С. Татаревська та О.О. Лосікова [1], А.С. Пасека і В.А. Красномоєць [10]. Концепція бренду роботодавця різнобічно представлена у наукових працях С.О. Цимбалюк [2; 5; 11] і С.М. Мокіної [3; 4; 12; 13; 14].

Авторський підхід до управління HR-брендом підприємства запропонувала О.В. Сардак [15]. Т.П. Збрицька і Г.О. Савченко розглядають HR-брендинг як інструмент реалізації кадрової політики [16]. Механізми формування стійкого HR-бренду на різних рівнях господарювання розробили В.М. Шаповал, О.О. Гетьман, Ю.С. Тіткова [17; 18], А.І. Цибулько [19].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. З огляду на відсутність єдиної точки зору щодо сутності HR-брендингу та механізмів його практичної реалізації в системі управління персоналом, актуальними залишаються питання підвищення ефективності управління HR-брендом на українських підприємствах. Особливого значення набувають технології HR-брендингу для успішного позиціонування підприємства в умовах трансформацій, що відбуваються на сучасному ринку праці.

Мета статті. Полягає у систематизації теоретико-методологічних аспектів та обґрунтуванні практичних вигід від планомірного застосування технологій HR-брендингу в контексті вимог до підвищення ефективності управління персоналом в умовах трансформацій відносин зайнятості на вітчизняному ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «HR-бренд» увійшло до вітчизняного наукового обігу із західної літератури: Employer Brand та HR Brand (з англійської), Personal Image (з німецької). Як справедливо зазначають А.С. Пасека і В.А. Красномоєць, практично у кожній компанії вже існує свій стихійно сформований HR-бренд і залежить він від того, як компанія сприймається на ринку праці [10, с. 133].

Існує точка зору, що HR-бренд – це образ компанії, що склався у свідомості співробітників і потенційних працівників на ринку праці, представлений такими підсистемами HR, як розвиток персоналу, імідж компанії, культура, цінності та компенсаційний пакет [17, с. 20; 19, с. 221].

Відповідно до інтерпретації А. Цибулько, HR-бренд – це продукт компанії, для забезпечення популярності якого у споживачів слід зробити його привабливим для цільової аудиторії (наявних і потенційних працівників), тобто перетворити на марку, що викликає зацікавленість кінцевого споживача – працівника [19, с. 225]. Базисом такої марки є психологічна задоволеність працівників, сформована на рівні емоцій; економічні параметри і функціональні характеристики є складниками, що підсилюють позитивний емоційний ефект [17, с. 20].

Важливою є точка зору О.В. Сардак, яка визначає HR-бренд як сукупність складників бренду підприємства-роботодавця, а також бренду його персоналу, що забезпечують взаємне узгодження і досягнення цілей підприємства та наявних і потенційних його працівників [15, с. 277] (рис. 1).

М.С. Татаревська, О.В. Сорока та О.О. Лосікова трактують HR-бренд як сукупність характеристик і якостей системи управління персоналом, які відрізняють конкретну організацію від інших та визначають створювані нею особливі умови для співробітників [1, с. 58]. Саме таке визначення дало змогу відійти від одностороннього розгляду HR-бренду як бренду роботодавця й урахувати в ньому місце і роль усіх працівників, HR-менеджерів, які працюють в організації, а також застосовуваних HR-технологій та реалізованих HR-проектів.



Рис. 1. Логіка взаємозумовленості і взаємодоповнення «бренду роботодавця» і «бренду персоналу» в концепції HR-бренду підприємства та їхній вплив на формування стійкого HR-бренду регіону (галузі) та країни у цілому

Джерело: складено на основі [1; 15; 17–19]

HR-бренд у такому вигляді орієнтований як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище, маючи об'єктивний (результативність й ефективність кадрових технологій та проектів, які можна виміряти) та суб'єктивний (певне уявлення всіх зацікавлених сторін) характер [1, с. 58].

Як зазначають О.О. Гетьман та Ю.С. Тіткова [18, с. 425], очевидним є взаємозв'язок між поняттями «HR-бренд країни», «HR-бренд регіону», «HR-бренд підприємств». Звідси, HR-бренд доцільно розглядати на макро- (HR-бренд країни), мезо- (HR-бренд регіону, галузі) та мікрорівні (HR-бренд суб'єктів господарювання). Країнам слід просувати свій бренд для поліпшення економічних відносин, підвищення інвестиційної привабливості, залучення туристів, зміцнення економічної та загальнонаціональної безпеки, підвищення державного престижу тощо. Побудова сильного HR-бренду є актуальним завданням і для будь-якого регіону (галузі), що прагне привернути увагу висококваліфікованих професіоналів і тим самим посісти гідне місце на ринку, забезпечивши високий рівень конкурентоспроможності.

Цілісна концепція бренду роботодавця сформувалася у 90-х роках ХХ ст. в умовах висококонкурентного ринку праці, що характеризувався перевищенням попиту на людські ресурси над їх пропозицією, дефіцитом кваліфікованого персоналу, високим ступенем мобільності співробітників, зниженням лояльності персоналу до роботодавця. Ця концепція є міждисциплінарною, оскільки виникла на перетині декількох концепцій – корпоративного брендингу, внутрішнього брендингу, внутрішнього маркетингу та управління персоналом. Бренд роботодавця підтримує корпоративний бренд, сприяючи створенню привабливого іміджу організації для працівників [12, с. 190].

Термін «бренд роботодавця» у 1990-х роках увели С. Берроуз і Т. Амблер, трактуючи його як сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, які надаються роботодавцем працівникові й ототожнюються з ним [7]. У книзі Б. Мінчингтона [8] бренд роботодавця визначений так: «Імідж організації як чудового місця для роботи з точки зору працівників і ключових зацікавлених осіб (Key Stakeholders) (маються на увазі активні та пасивні шукачі роботи, клієнти, покупці тощо)». У праці Л. Сартейна і М. Шуманна [9] бренд роботодавця трактується як обіцянка співробітникам забезпечити такі емоції, які б, своєю чергою, мотивували їх доносити до покупця споживчий бренд. З погляду К. Бакхауса та С. Тікоо [6], поняття бренду роботодавця засноване на припущенні, що людський капітал створює цінність компанії, а компанія створює цінність роботи та досвіду для працівників. Іншими словами, бренд роботодавця представляє пропозицію цінності того, що люди можуть отримати, якщо працюватимуть на конкретного роботодавця.

На думку С.М. Мокіної, бренд роботодавця – це сукупність цілеспрямовано сформованих якостей компанії як роботодавця, які асоціюються у цільовій аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних та нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють цю організацію на ринку праці. Асоціації цільовій аудиторії формують стійкий набір очікувань і емоцій стосовно компанії-роботодавця та умов зайнятості в ній [13, с. 240].

Одне з найбільш узагальнених визначень пропонує С.О. Цимбалюк: «Бренд роботодавця є

стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей із підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризують привабливість роботи для працівників, наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці» [2, с. 249; 5, с. 23; 11, с. 24].

Отже, найчастіше зміст поняття «бренд роботодавця» розглядається з таких позицій: 1) образ компанії як гарного місця роботи в очах усіх зацікавлених осіб; 2) сукупність економічних, професійних і психологічних вигід, які одержує працівник, приєднуючись до компанії; 3) спосіб, у який власники/керівники формують ідентичність свого бізнесу, починаючи з базових основ, цінностей і закінчуючи тим, як вони доносять цю ідею до усіх зацікавлених осіб [20, с. 45].

Звідси, С.О. Цимбалюк сформулювала низку концептуальних положень, що розкривають зміст поняття «бренд роботодавця»: 1) бренд роботодавця є певним образом підприємства як місця роботи, який існує у свідомості певних категорій людей або громадськості загалом; 2) бренд роботодавця є стійким, сформованим на основі досвіду взаємодії людей із підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи; 3) бренд роботодавця є емоційно забарвленим образом, оскільки викликає певні емоції у зацікавлених осіб; 4) бренд роботодавця визначається набором характеристик, зокрема унікальних, що вирізняють підприємство з-поміж інших; 5) бренд роботодавця характеризує привабливість роботи для наявних і потенційних працівників, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці [5, с. 22; 11, с. 25].

До функцій бренду роботодавця належать: інформативна (інформує цільові аудиторії працівників на ринку праці про підприємство); комерційна (за рахунок підвищення залученості та лояльності персоналу до компанії забезпечується можливість отримання більшої норми прибутку, оптимізація витрат на залучення та утримання персоналу); захисна (захищає персонал від переманювання конкурентами, а також знижує ризик прояву негативного ставлення з боку кандидатів на ринку праці); ресурсна (полегшує процес залучення персоналу); репутаційна (підвищує престижність компанії як роботодавця, а відповідно, і престижність вибору цієї компанії як місця роботи); мотивуюча (об'єднує співробітників, впливаючи на них як дієвий мотивуючий чинник); підкріплююча (трансляється персоналом на зовнішні цільові контактні аудиторії і, таким чином, впливає на позитивне сприйняття компанії як роботодавця); управлінська (удосконалення системи управління персоналом) [12, с. 191–192].

До основних завдань формування позитивного бренду роботодавця належать: інформування наявних і потенційних кандидатів, працівників, громадськості про переваги роботи на підприємстві; залучення та утримання кваліфікованих, рідкісних на ринку праці фахівців, тих, хто володіє винятковими компетенціями, рідкісними знаннями та унікальними бізнес-технологіями; трансляція цілей і цінностей підприємства до працівників; підвищення лояльності та закріплення працівників на підприємстві, зниження плинності персоналу; посилення мотивації працівників

до поліпшення результатів і досягнення цілей; супровід організаційних змін на підприємстві тощо [5, с. 23].

Платформами для побудови бренду роботодавця С.М. Мокіна вважає індивідуальність бренду (Employer Brand Personality), позиціонування бренду (Employer Brand Positioning) і силу бренду (Employer Brand Power) [3, с. 354] (рис. 2).

Платформа індивідуальності HR-бренду (як сукупність його ключових характеристик) визначається корпоративною місією, організаційними цінностями та баченням; складається з атрибутів (Employer Brand Attributes), цілей (Employer Brand Objectives), функціональних та емоційних переваг бренду компанії як роботодавця (Functional and Emotional Benefits) і ціннісної пропозиції співробітнику (Employer Value Proposition) [4, с. 390]. В індивідуальності бренду роботодавця також повинні бути відображені потреби, бажання, цінності працівників, співвіднесені з певними можливостями компанії, які викликають у працівників позитивні емоції [3, с. 355].

Складники індивідуальності бренду роботодавця формують ціннісну пропозицію співробітнику – сукупність якостей та властивостей роботодавця, що виступають основою формування його привабливості для залучення/утримання цільових аудиторій на зовнішньому та/або внутрішньому ринках праці. Відповідно, привабливість підприємства як роботодавця є суб'єктивною оцінкою, яку дає конкретна цільова аудиторія ціннісної пропозиції роботодавця на ринку праці та її здатності відповідати потребам цієї аудиторії.

Таким чином, можна зробити висновок, що ціннісна пропозиція відображає набір чітко сформульованих цінностей бренду роботодавця та переваг умов зайнятості в компанії для працівників, а також транслює образ ідеального працівника компанії, його рис та професійного рівня підготовки. Ціннісна пропозиція одночасно вказує як на готовність роботодавця дотримуватися взятих на себе обіцянок перед працівником, так і висуває

вимоги до працівника щодо відповідності очікуванням роботодавця [3, с. 354].

На основі чітко сформульованої ціннісної пропозиції компанія позиціонує себе на ринку праці як привабливого роботодавця. Позиціонування бренду роботодавця на ринку праці – це комплекс заходів щодо визначення конкурентних переваг підприємства та практичної їх реалізації для формування потрібного образу підприємства як роботодавця [5, с. 23]. Позиціонування, таким чином, спрямоване на диференціацію атрибутів бренду, переваг і цільових сегментів.

Результатом позиціонування на основі ціннісної пропозиції є сила бренду роботодавця, під якою розуміється його ефективність для бізнесу, виражена ступенем привабливості компанії як роботодавця (для зовнішнього ринку праці) та лояльності й залученості працівників (на внутрішньому ринку праці). Сила внутрішнього бренду роботодавця виражена здатністю компанії утримувати ключових фахівців, високою лояльністю та залученістю персоналу, підвищеною продуктивністю праці, підвищеною задоволеністю працею, гордістю за компанію. Сила зовнішнього бренду роботодавця, у першу чергу, полягає у залученні до компанії найбільш талановитих цільових кандидатів на ринку праці через сформований образ компанії як найбільш привабливого місця роботи [14, с. 139].

Сфери дотику фахівця з компанією-роботодавцем (до працевлаштування в компанію, під час працевлаштування та після звільнення), які формують певний образ компанії як роботодавця у свідомості працівника, позначають терміном «точки контакту бренду роботодавця». Основна мета управління – забезпечити в точках контакту чітку, емоційно сильну та позитивну взаємодію з фахівцями на ринку праці, яка змусить їх запам'ятати компанію, розповідати про неї іншим і мати бажання працювати саме у цій компанії [14, с. 134].

Для розроблення HR-бренду можна використати модель екосистеми, що охоплює шість складників: основні інструменти, цінності, капітал,



Рис. 2. Платформи для розроблення та оцінювання ефективності HR-бренду

Джерело: складено на основі [3; 4]

життєвий цикл працівника, галузь промисловості, вплив глобальних трендів.

1. Основні інструменти бренду роботодавця (рис. 3) поділяються на стратегічні і тактичні, зовнішні та внутрішні. У процесі розроблення інструментарію важливо враховувати такі чинники, як поставлені цілі і завдання, сформульовані ціннісні пропозиції, вибрані цільові групи, встановлені терміни, виділені ресурси (людські, фінансові) тощо [5, с. 24; 12, с. 194–195].

2. Цінності бренду роботодавця, виражені у ціннісній пропозиції співробітнику, транслюються за допомогою різноманітних активів: друкованих, цифрових та звукових засобів тощо.

3. Під капіталом бренду роботодавця розуміється «сукупність сформованих унаслідок інвестицій привабливих характеристик підприємства як місця роботи, які відрізняють його з-поміж інших, створюють конкурентні переваги, сприяють залученню і закріпленню компетентних, кваліфікованих, талановитих працівників, посиленню їхньої лояльності, мотивації, інноваційної активності, а отже, поліпшенню результатів, і завдяки цьому впливають на зростання доходів підприємства» [11, с. 24].

Капітал бренду роботодавця складається з ментальної та фізичної доступності. Ментальну доступність бренду формують: 1) обізнаність потенційних і наявних працівників (Employer Brand Awareness) про позитивні й негативні аспекти зайнятості в компанії; 2) сприйняття досвіду роботи в компанії (Perceived Employment Experience) – асоціації наявних і потенційних співробітників про досвід роботи в компанії; 3) асоціації, пов'язані з брендом компанії як роботодавця

(Employer Brand Associations) – думки та ідеї, які виникають у думках наявних і потенційних працівників під час згадування назви компанії; 4) лояльність до бренду (Employer Brand Loyalty) як схильність фахівця починати (продовжувати) працювати в компанії, яка виникає у результаті позитивних асоціацій із брендом роботодавця. Фізична доступність бренду роботодавця забезпечується on-line та off-line комунікаційними каналами [4, с. 393–394].

4. Управління життєвим циклом співробітника відбувається на всіх стадіях контакту працівника з компанією і включає такі етапи: пасивний кандидат – активний кандидат – попереднє наймання – співбесіда – відмова/прийняття на роботу – ознайомлення з посадовими обов'язками – адаптація – відносини з керівником – розвиток кар'єри – управління продуктивністю – просування – звільнення – випускник – повторне наймання.

5. Учасники галузі промисловості, в якій працює компанія, також мають вплив на її HR-бренд. Ними є ЗМІ, науковці, консалтингові компанії, блогери, розробники стратегій тощо.

6. Серед глобальних тенденцій, які впливають на розвиток HR-бренду, можна виділити політичні (уряд, наявність у країні природних ресурсів, система освіти, міграція), економічні (рівень ВВП, попит і пропозиція робочої сили, співвідношення експорту та імпорту, рівень прямих інвестицій), соціальні (середня чисельність родини, старіння населення), технологічні (зростання популярності соціальних мереж, мобільні сервіси, технології «хмарних» обчислень тощо) [4, с. 392–393; 12, с. 194].

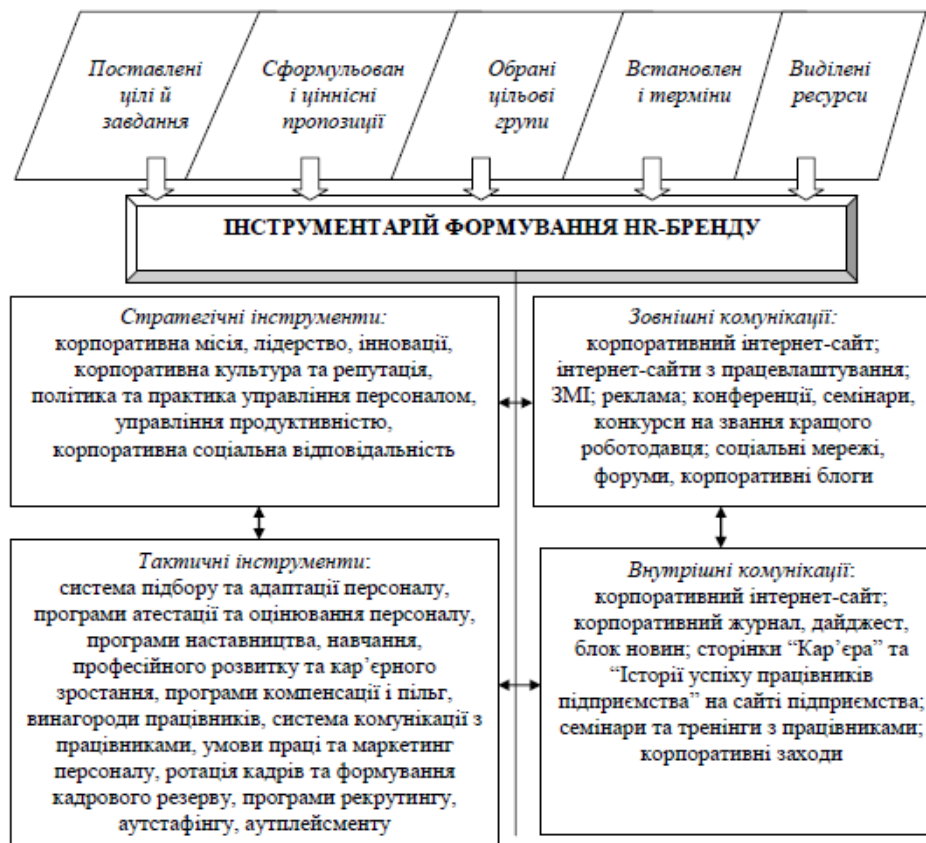


Рис. 3. Складники інструментарію формування й розвитку HR-бренду на внутрішньому і зовнішньому рівнях

Джерело: складено на основі [5; 12]

Доцільно розрізняти поняття «HR-бренд» та «HR-брендинг». Брендінг роботодавця трактується як цільова, довготривала стратегія управління обізнаністю та сприйняттям працівників, потенційних працівників і зацікавлених осіб, застосовувана конкретною компанією. Це спроба створити ідентичність компанії як роботодавця, поєднавши цінності компанії, системи, стратегії та поведінку шляхом залучення, мотивації та утримання існуючих і потенційних співробітників компанії.

Американськими фахівцями з HR було проведено наукове дослідження, яке чітко визначило різницю між брендінгом роботодавця і брендінгом персоналу. Зокрема, брендінг персоналу визначений як «процес, за допомогою якого співробітники засвоюють бажаний образ компанії і передають його споживачам та іншим організаціям» [16, с. 121]. Через брендінг персоналу компанія посилає певні сигнали у зовнішнє середовище, і ці сигнали передаються у процесі спілкування між «продавцем» (співробітником компанії) і «покупцем» (претендентом на робоче місце). Отже, брендінг персоналу – це внутрішній складник більш широкого поняття «HR-бренд», що визначається як «образ, який проектується на споживачів і зовнішнє оточення» [16, с. 121].

На думку С.М. Мокіної, брендінг роботодавця передбачає диференціацію характеристик компанії як роботодавця серед конкурентів і полягає у заохоченні працівників як усередині, так і ззовні компанії, даючи чітке уявлення про те, що робить фірму індивідуальною і бажаною в ролі роботодавця [13, с. 239]. Метою внутрішнього брендінгу є формування робочої сили, яка прагне розділяти та дотримуватися проголошених цінностей компанії й виконувати поставлені організаційні цілі.

Зовнішній брендінг призначений для залучення цільових груп працівників, а також підтримки і підвищення ефективності товарного або корпоративного брендів.

А.С. Пасека та В.А. Красномовець [10] під HR-брендінгом розуміють комплекс цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою залучення й утримання найкращих фахівців.

Т.П. Збрицька і Г.О. Савченко вважають, що успішний HR-брендінг є таким комплексом заходів, який сприяє створенню дійсного (причому зацікавленого) партнерства власників, управлінців і найманого персоналу [16, с. 126–127].

О.В. Сардак досліджує управління HR-брендом підприємства з позицій процесного, системного і комплексного підходів (рис. 4), зокрема як: циклічний процес виконання управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль, координація); сукупність етапів діяльності з управління HR-брендом (маркетингові дослідження, формування, просування, розвиток HR-бренду); систему, що виступає органічним складником інтегрованої системи управління персоналом-маркетингом підприємства [15, с. 281].

В.М. Шаповал та О.О. Гетьман [17, с. 20] розробили механізм побудови та ефективного управління HR-брендом організації на основі використання маркетингових персонал-технологій, що полягає у пошуку компромісу між вимогами і потребами компанії та її працівників (зокрема, у системі відносин «роботодавець – працівник» та «працівник – працівник»).

Таким чином, брендінг у сфері управління персоналом є системою заходів, спрямованих на створення сприятливого (позитивного) іміджу роботодавця для залучення та утримання квалі-



Рис. 4. Підходи до реалізації технологій HR-брендингу у системі управління персоналом

Джерело: складено на основі [15]

фікованих і компетентних фахівців, посилення їхньої лояльності та мотивації [2, с. 249]. Згідно з більш широким підходом, HR-брендинг – це діяльність щодо формування особливої (унікальної) системи управління персоналом, яка дає змогу конкретній організації отримати конкурентні переваги серед інших і забезпечити безперервний приріст вартості HR та інших активів [1, с. 59]. З такого погляду через формування унікальних HR-проектів і використання особливих HR-технологій можлива орієнтація організації на різні цільові аудиторії серед персоналу. Крім того, можна чітко визначити, що організація може запропонувати працівникам на різних стадіях роботи з ними (залучення, формування і розвиток, використання та вивільнення).

У процесі HR-брендингу доцільно порівнювати понесені витрати та отримувані вигоди (рис. 5). Як зазначає Н.В. Громова, компанії із сильним HR-брендом отримують важливі конкурентні переваги: більш високу продуктивність праці та рентабельність; стійкість під час економічних спадів; більше відгуків від кваліфікованих кандидатів; зниження плинності персоналу; скорочення негативного впливу стресу на співробітників; підвищення рівня задоволеності і лояльності клієнтів; більше ініціативи, творчості та інновацій із боку співробітників [20, с. 51]. Серед основних

переваг позитивного HR-бренду можна виділити привернення уваги більшої кількості талановитих кандидатів, економію витрат під час підбору та зменшення витрат, пов'язаних із плинністю персоналу [10, с. 136]. Водночас чим вища лояльність та залученість працівників, тим вища їхня продуктивність праці і кращі показники діяльності компанії [3, с. 355; 12, с. 191].

На основі розглянутих вище концептуальних положень нами розроблена загальна модель HR-брендингу (рис. 6), впровадження якої на підприємстві дасть змогу підвищити ефективність управління персоналом, у тому числі за рахунок кращого пристосування до сучасних тенденцій на ринку праці.

Отже, грамотний HR-брендинг, підвищуючи загальний репутаційний капітал компанії, здатний збільшити вартість бізнесу, якісно змінити кадровий потенціал компанії і, зрештою, вплинути на її фінансові показники [19, с. 223]. Посилення HR-переваг організації підвищуватиме її соціальний капітал у бізнес-середовищі у цілому та забезпечить зростання вартості усіх активів, включаючи HR (потенціал, компетенції, лояльність, залученість працівників тощо) [1, с. 60].

Висновки. Розкриваючи зміст поняття «HR-бренд», варто звернути увагу на його багаторівневість, а отже, взаємозумовленість макро-



Рис. 5. Додаткові витрати та очікувані вигоди від HR-брендингу

Джерело: складено на основі [11]

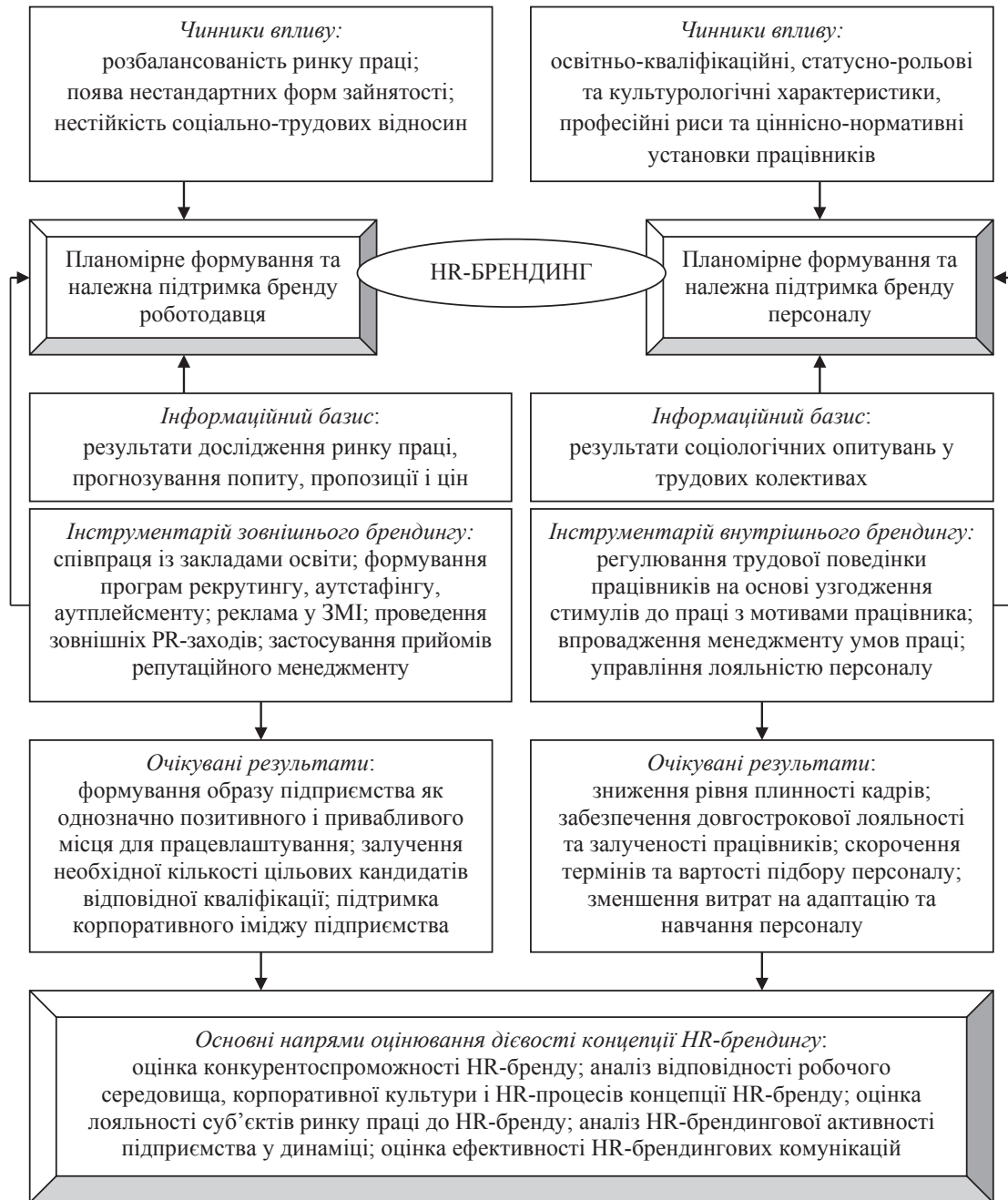


Рис. 6. Загальна модель застосування HR-брендингу на підприємстві

Джерело: авторська розробка

мезо- й мікрорівнів. На рівні підприємства найчастіше досліджується концепція бренду роботодавця, тоді як не менш важливим є бренд персоналу, що формується під впливом освітньо-кваліфікаційних, статусно-рольових та культурологічних характеристик працівників, їх професійних рис, ціннісно-нормативних установок і знаходить відображення у ставленні до праці і, відповідно, трудовій поведінці, що підлягає безпосередньому спостереженню і регулюванню. Звідси робимо висновок, що інструментарій формування і підтримки бренду роботодавця має бути логічно доповнений інструментами впливу на трудову поведінку працівника; ефективність такого впливу забезпечується узгодженістю наданих підприємством стимулів до праці та внутрішніх мотивів поведінки кожного працівника. Іншими словами, невід'ємною умовою ефективного управ-

ління HR-брендом слід уважати узгодженість цілей роботодавців і найманих працівників, завдяки чому підприємство має можливість залучити найкращу робочу силу, а працівники, своєю чергою, найкращим чином задовольнити свою потребу в праці.

Таким чином, HR-брендинг доцільно розглядати як важливий складник управління персоналом, що має на меті задоволення потреб організацій у кадрах необхідної кваліфікації, їх ефективне використання, а також забезпечення зайнятості працівників, що вивільнюються. Разом із тим слід урахувувати сучасні тенденції розвитку ринку праці, оскільки нова просторово-часова конфігурація економічного простору зумовлює зміни у співвідношенні попиту і пропозиції робочої сили, підходах до ціноутворення, відносинах між різними суб'єктами. Нестандартні форми зайня-

тості передбачають збільшення самостійності дій окремих суб'єктів завдяки уникненню жорсткої прив'язки до одного робочого місця, заохоченню до поліваріантної кар'єри, провадженню концепції «навчання упродовж життя», поширенню інформації про можливості набуття конкурентних переваг. За таких умов суттєво підвищуються

вимоги до управління лояльністю персоналу і вибору технологій HR-брендингу.

Перспектива подальших досліджень полягає у необхідності подальшого вдосконалення алгоритму дій із розроблення й упровадження ефективних технологій HR-брендингу в умовах кризових ситуацій.

Список літератури:

1. Татаревська М.С., Сорока О.В., Лосікова О.О. HR-брендинг у системі управління персоналом сучасної організації. *Економіка і регіон*. 2014. № 2. С. 57–62. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_2_11 (дата звернення: 05.01.2019).
2. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 247–252. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2015_4_34 (дата звернення: 05.01.2019).
3. Мокіна С.М. Концептуальна модель побудови бренда роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 353–357. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_9_62 (дата звернення: 05.01.2019).
4. Мокіна С.М. Моделі формування бренда роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 389–398. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_7_69 (дата звернення: 05.01.2019).
5. Цимбалюк С.О. Формування бренда роботодавця на ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1. С. 21–25. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2016_1_6 (дата звернення: 05.01.2019).
6. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*. 2004. Vol. 9. № 5. P. 501–517.
7. Ambler T., Barrow S. *The employer brand. The Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4. № 3. P. 185–206.
8. Minchington V. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. Collective Learning Australia, 2006. 232 p.
9. Sartain L., Schumann M. Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. San Francisco : John Wiley & Sons, 2006. 272 p.
10. Пасєка А.С., Красномоєць В.А. HR-брендинг у системі управління персоналом. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2012. № 4(16). С. 132–137.
11. Цимбалюк С.О. Теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування капіталу бренду роботодавця. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2016. Вип. 1. С. 22–31. URL : <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/18326> (дата звернення: 06.01.2019).
12. Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 6(1). С. 189–196. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_6%281%29_38 (дата звернення: 06.01.2019).
13. Мокіна С.М. Підходи до розуміння та визначення поняття бренду роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 238–242. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_2_43 (дата звернення: 06.01.2019).
14. Мокіна С.М. Методика оцінювання сили бренду роботодавця за точками контакту. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 132–145. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_1_24 (дата звернення: 08.01.2019).
15. Сардак О.В. Особливості управління HR-брендом підприємств в умовах ринкової економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.15. С. 276–282. URL : http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2011/21_15/276_Sar.pdf (дата звернення: 06.01.2019).
16. Збрицька Т.П., Савченко Г.О. HR-брендинг як інструмент успішної реалізації кадрової політики. *Формування ринкової економіки. Спецвипуск «Соціально-трудові відносини: теорія та практика»*. 2010. Т. 3. С. 119–128. URL : <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/3001> (дата звернення: 06.01.2019).
17. Шаповал В.М., Гетьман О.О. Механізм побудови HR-брендів у вітчизняній практиці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 21. С. 18–23. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2014/6.pdf (дата звернення: 06.01.2019).
18. Гетьман О.О., Тіткова Ю.С. HR-брендинг як інноваційний механізм розвитку регіону. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 424–432. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_11_72 (дата звернення: 06.01.2019).
19. Цибулько А.І. Формування механізму HR-бренда Дніпропетровського регіону: поточний стан та розвиток. *Економіка і організація управління*. 2016. № 1 (21). С. 219–226. URL : <http://jeou.donnu.edu.ua/article/viewFile/2387/2421> (дата звернення: 06.01.2019).
20. Громова Н.В. HR-брендинг в забезпеченні конкурентоспособності компаній. *Современная конкуренция*. 2016. Т. 10. № 1 (55). С. 43–53. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/hr-brening-v-obespechenii-konkurentosposobnosti-kompanii> (дата звернення: 08.01.2019).

Хитрая Е. В.

Выхованчук М. В.

Хмельницький національний університет

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ HR-БРЕНДИНГА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Резюме

Проанализированы существующие подходы к определению содержания понятия «HR-бренд» как совокупности бренда работодателя и бренда персонала предприятия. Предложено изучать бренд персонала как формирующийся под влиянием образовательно-квалификационных, статусно-ролевых и культурологических характеристик работников, их профессиональных качеств, ценностно-нормативных установок и находящийся отражение в отношении к труду и, соответственно, трудовом поведении. Систематизирован инструментальный формирования, развития и оценки эффективности HR-бренда на внутреннем и внешнем уровнях. Доказано, что важным условием эффективного управления HR-брендом является согласованность целей работодателей и наемных работников, благодаря чему предприятие имеет возможность привлечь лучшую рабочую силу, а работники – наилучшим образом удовлетворить свою потребность в труде. Охарактеризована роль технологий HR-брендинга в обеспечении эффективности управления персоналом в условиях трансформации отношений занятости на современном рынке труда. Разработана общая модель применения HR-брендинга на предприятии.

Ключевые слова: рынок труда, управление персоналом, управление HR-брендом, HR-бренд, HR-брендинг.

Khytra O. V.
Vykhovanchuk M. V.
Khmelnyskyi National University

THE PECULIARITIES OF APPLICATION OF HR-BRANDING TECHNOLOGIES TO THE MODERN ENTERPRISE

Summary

The existing approaches to the interpretation of the concept of «HR-brand» as an aggregate of the components of the brand of the employer and the brand of the personnel of the enterprise have been analyzed. It has been suggested to investigate the brand of personnel as being formed under the influence of the educational qualification, status role and culturological characteristics of employees, their professional features, values and normative settings, and is reflected in the attitude to work and, consequently, labor behavior. The toolkit for the formation, development and evaluation of HR-brand effectiveness at the internal and external levels has been systematized. It has been proved that an important condition for the effective management of the HR-brand is the consistency of the goals of employers and employees, which enables the company to attract the best workforce, and workers to best meet their labor needs. The role of HR-branding technologies in ensuring the effectiveness of personnel management in the context of transformation of employment relations in the modern labor market has been characterized. A general model of application HR-branding at the enterprise has been developed.

Keywords: labor market, personnel management, HR-brand management, HR-brand, HR-branding.