

**Лілія Чайка**

студентка,

Київський національний торговельно-економічний університет

**Науковий керівник: к.е.н., доцент Миколайчук І.П.,**

Київський національний торговельно-економічний університет

## **ВПЛИВ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ**

В умовах дефіциту кваліфікованого персоналу роботодавці знаходяться в умовах жорсткої конкуренції і боротьби за людські ресурси. Вітчизняні підприємства змушені вести пошук нових підходів для залучення персоналу та утримання найкращих працівників у штаті. За результатами аналізу пріоритетів працівників при пошуку роботи, трансформації «ринку роботодавця» в «ринок працівника» працедавці змінили акценти на розвиток культури управління та пошук альтернативних джерел залучення персоналу, розуміючи необхідність інвестувати кошти у саморекламу для збереження конкурентних позицій на ринку. Базуючись на проведенні маркетингових досліджень, найкращим способом заявити про себе для роботодавців стало створення HR-бренду та необхідність розроблення програм HR-брендингу, що обумовило актуальність даного дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування впливу управлінської культури підприємства на формування HR-бренду у практиці функціонування вітчизняних підприємств на ринку праці.

Результати дослідження показали, що термін «HR-бренд» увійшов у практику управління персоналом порівняно нещодавно. Перші дослідження у цій сфері з'явилися у середині 1990-х рр. у Великобританії, завдяки досліджень С. Берроу, Т. Емблера, Р. Мослі. Поступово з'являються наукові публікації з даної проблематики і в Україні, де аналізуються конкретні результати застосування «HR-бренду» у діяльності підприємств. Даним питанням займалися провідні науковці, зокрема О. Астахова, В. Жуковська, Г. П'ятницька, Є. Ромат, Д. Файвішенко та інші. У роботах цих авторів на основі теоретичних узагальнень і практичного вітчизняного й зарубіжного досвіду було науково обґрунтовано та вироблено головні засади і напрями розроблення та реалізації HR-бренду.

Базуючись на різних наукових підходах, під управлінською культурою пропонуємо розуміти сукупність цінностей, знань, умінь, норм поведінки та комунікацій, що використовуються в процесі управління. Це, свого роду, сфера впливу керівників на свідомість, бажання і вчинки працівників, а також вирішальний фактор успіху в управлінні.

Управлінську культуру часто ототожнюють із організаційною внаслідок подібності складових елементів. Найчастіше зміст організаційної культури трактується як набір важливих припущень та норм, що приймаються і поділяються усіма членами колективу. Проте, управлінська культура є дещо ширшим поняттям, і окрім культури управління організацією, воно охоплює ще й особистісну культуру керівника [6].

Постаючи в якості чинника формування HR-бренду та механізму досягнення його цілей, управлінська культура формує внутрішню політику підприємства та пріоритетні напрямки роботи із персоналом. Водночас брендинг роботодавця визначає механізми та шляхи, якими буде досягнута обрана стратегія.

За даними сайту Headhunter Україна, «HR-бренд це «торговельна марка» компанії на ринку праці, за якою стоїть її цілісний образ як роботодавця» [4]. С. Берроу та Т. Емблер під HR-брендом пропонують розуміти сукупність функціональних, психологічних та економічних переваг, що надаються роботодавцем та ототожнюються із ним [10]. Водночас побудова бренду роботодавця в сучасних умовах це ефективна організація роботи з персоналом, кандидатами на вакантні посади (управлінська культура) і правильне використання маркетингових механізмів його просування на ринку (брендинг роботодавця).

Серед основних цілей, які ставить перед собою організація під час створення іміджу роботодавця на ринку праці, можна виокремити такі (рис. 1). HR-бренд, якщо цілеспрямовано не займатися його створенням, формується стихійно під впливом декількох основних чинників, що на нього впливають.

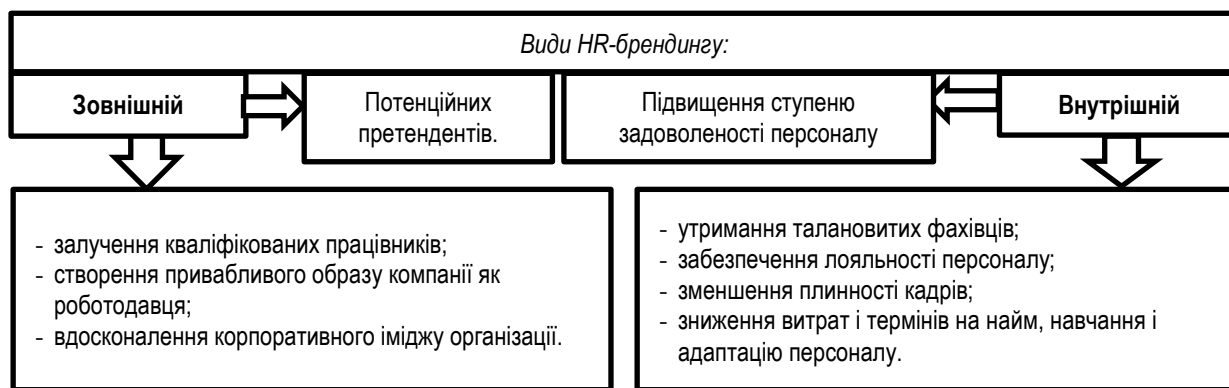


Рис. 1. Взаємозалежність різновидів та цілей HR-брендингу  
Джерело: [1]

Окрім управлінської культури, до них належать: галузь функціонування підприємства та бізнес-стратегія, вплив та кількість конкурентів, тенденції на ринку праці, маркетингова стратегія та планування роботи з персоналом.

Вплив управлінської культури на HR-бренд, перш за все, відбувається шляхом формування та затвердження корпоративної культури організації через проголошення її місії, цінностей та норм поведінки [2]. Під час створення положень корпоративної культури підприємство, яке має високий імідж, працює над створенням своєї репутації: розробляє бренд-айдентіку, логотип, історію успіху. Цей поверхневий рівень (рівень артефактів), насправді відіграє ключову роль, адже дозволяє зробити його помітним серед конкурентів на ринку праці. Стосовно впливу на внутрішнє середовище, то впровадження положень корпоративної культури допомагає пришвидшити процес адаптації новачка та зрозуміти, наскільки підходить затверджена філософія організації його власним переконанням.

Зважаючи на тенденції перетворень у сучасному суспільстві, все більшого значення в управлінні набувають інноваційність, використання новітніх технологій та діджиталізація. Сучасні претенденти на посади тепер цікавляться не лише рівнем заробітної плати, а й можливостями, які пропонує працедавець. За дослідженням HeadHunter Україна, проведеними у 2019 році, більшість працівників цінують можливість самостійного прийняття рішень та розроблення плану виконання завдання. Розвинуті компанії міжнародного рівня активно використовують діджитал-технології при відборі, адаптації та навчанні персоналу. На думку працівників організацій це мінімізує бюрократичну складову управління, дозволяє акумулювати величезну кількість інформації на єдиній платформі, робить її загальнодоступною для працівників, а також відображає цінність часу [9].

Працівник XXI століття прагне бути почутим відчувати свою причетність та відповідальність. Саме тому світові лідери на ринку праці впровадили у свою діяльність такий інноваційний елемент як «управління ідеями». Плинність в таких компаніях надзвичайно низька. Все це пояснюється тим, що працівник, який має можливість розвитку та виявлення ініціативи, готовий брати на себе відповідальність та досягати поставлених результатів.

Незалежно від прийнятого стилю управління в організації та ступеня централізації влади, ключову роль у розробці HR-бренду відіграють керівники. Власники та топ-менеджмент компанії декларують основні положення організаційної культури, визначають потребу у персоналі та механізми його утримання у відповідності до розробленої стратегії. Ефективність таких стратегічно важливих завдань безпосередньо залежить від компетенцій, досвіду та особистісних морально-етичних якостей керівників.

До таких основних якостей керівника, що є актуальними та важливими, що відіграють основну роль у формуванні HR-бренду, належать наступні:

Лідерські якості, що є необхідні для успішного менеджера. Він одержимий своєю справою, постійно розвиватися як професіонал та прагне до успіху, є носієм декларованих принципів та норм корпоративної культури.

Наставник. До такого керівника завжди можна звернутися за порадою і підтримкою та, в жодному разі, не за звинуваченням та моральним повчанням.

Вміння слухати та почути працівників, що дозволяє не лише оперативно вирішити проблему, але й допомагає знайти унікальні ідеї та рішення. Це викликає довіру всіх членів команди та створює

сприятливе соціально-психологічне середовище. Тут важливо зазначити важливість фідбеку, адже працівнику необхідно знати, що його ідеї враховано.

Чесний універсальна риса, яка допомагає запобігти конфліктів, і є превентивним заходом їх виникнення. Обіцянки роботодавця повинні відповідати реальності та очікуванням працівників.

Здатність довіряти демонструється працівникам шляхом надання їм автономії прийняття рішень. Відсутність тотального контролю та чіткої регламентації виробничого процесу є одним із варіантів нематеріального стимулювання команди.

Водночас це далеко не повний перелік особистих якостей, яким повинен володіти керівник, проте саме ці якості дозволяють побачити обличчя керівника організації, яка є орієнтованою на збереження та накопичення людського капіталу.

Отже, роботодавець повинен піклуватися про свій імідж та репутацію те на ринку праці та прикладати максимум зусиль для створення привабливого HR-бренду, адже ринок праці постійно змінюється, а основною конкурентною перевагою є людські ресурси підприємства. Такі зміни є засадами трансформації філософії управління персоналом, зміни «штампів» нестратегічного мислення менеджерів і налагодження ефективних комунікацій як передумов створення сильного HR-бренду.

### **Список використаних джерел**

1. Астахова Е. І. HR-брендинг як інструмент маркетингового менеджменту підприємства. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2018. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/49>. pdf.
2. Грішнова О. А. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість. Київ: Знання -Прес, 2007. С. 176–186.
3. Кендюхов О. В., Ягельська К. Ю., Файвішенко Д. С. Бренд-менеджмент: навч. посіб. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 460 с.
4. Концепція формування та просування бренду роботодавця. URL: <https://kiev.hh.ua/article/25386>.
5. Миколайчук І. П., Кандагура К. С. HR-репутація як технологія інноваційного розвитку підприємства. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали XII Міжнародного бізнес-форуму (м. Київ, 22 березня 2019 р. ) / відп. ред. А. А. Мазаракі Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. с. 96-99.
6. П'ятницька Г., Гайдай Ю., Предеїн А. Управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства. КНТЕУ. 2013. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2013/03/2>. pdf.
7. Ромат Є. В. Система бренд-маркетингових комунікацій. Товари і ринки. 2016. № 1. № 1. С. 56-64
8. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. №27. С. 13–17.
9. Digital-рішення для пошуку талантів за межами job-порталів. URL: <https://kiev.hh.ua/article/25452>
10. Barrow S., Ambler T. Employer brand. Journal of Brand Management. 1996. С. 5–7.