

Секційне засідання: *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*

Вихованчук М. В., студентка

Хитра О. В., канд. екон. наук, доцент

доцент кафедри управління персоналом і економіки праці

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький, Україна

СИНЕРГЕТИЧНИЙ КОНТЕКСТ HR-БРЕНДИНГУ

Сильний бренд роботодавця є важливим активом компанії, від якого залежить її конкурентоспроможність на ринку праці. Дуалістичність поняття “HR-бренд”, що є відображенням, по-перше, сукупності унікальних переваг умов зайнятості на підприємстві та максимальної реалізації цих переваг у трудовій поведінці персоналу, по-друге, орієнтації HR-бренду на внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, по-третє, поєднання об’єктивних і суб’єктивних критеріїв оцінювання, дозволяє стверджувати про нелінійний характер його становлення і багатоваріантність (альтернативність) розвитку в умовах турбулентного ринку праці. Тому для пояснення сутності HR-бренду й логіки процесу HR-брендингу доцільно скористатися методологічними положеннями економічної синергетики і теорії самоорганізації складних систем.

Досліджуючи сутність HR-бренду, слід виходити з того, що цей об’єкт у процесі використання може прирощувати свою вартість, змінювати відмінні риси і цим самим впливати на вартість інших активів компанії [1, с. 58]. Це дозволяє припустити, що у траєкторії розвитку системи “HR-бренд” трапляються так звані режими із загостренням – надшвидкого наростання процесів у відкритих нелінійних дисипативних системах, за яких характерні величини (скажімо, “енергія”, або капіталомісткість HR-бренду, його вартість, емоційна привабливість) необмежено зростають за скінчений період часу. На зміну такому режиму може приходити режим зниження інтенсивності процесів, коли зусилля роботодавців щодо поліпшення свого іміджу не знаходять належної

віддачі (наприклад, інформація про переваги працевлаштування розсіюється у середовищі і не потрапляє вчасно та у повному обсязі до представників тих спеціальностей, яких потребує підприємство).

Очевидним є взаємозв'язок між поняттями “HR-бренд країни”, “HR-бренд регіону”, “HR-бренд підприємств” [2, с. 425]. Отже, для цієї системи характерна фрактальність, пов'язана з її розщепленням на множину ієрархічно організованих підсистем, між якими наявні деякі “бар'єри взаємодії”, що поділяють систему на дискретні структури. Зокрема, система I рівня – це HR-бренд підприємства як результат функціонування механізмів розвитку бренду роботодавця і бренду персоналу; система II рівня – це HR-бренд галузі як сукупність HR-брендів підприємств, що мають спільну галузеву специфіку, об'єднані внутрішньогалузевими зв'язками і є залежними від ситуації на галузевому ринку праці; ще одна система II рівня – це HR-бренд регіону як сукупність HR-брендів підприємств регіону, об'єднаних територіальними, внутрішньо- та міжгалузевими зв'язками, залежних від ситуації на регіональному ринку праці і тенденцій регіональної міграції робочої сили, підпорядкованих регіональній кадровій політиці; система III рівня – це HR-бренд країни як сукупність HR-брендів вітчизняних суб'єктів господарювання, об'єднаних спільним макросередовищем функціонування та державною політикою у сфері праці. На розвиток усіх цих систем впливає ціла низка факторів – політико-економічних, техніко-організаційних, соціально-психологічних та культурологічних, що ускладнює процеси управління HR-брендом.

Невід'ємною рисою системи “HR-бренд” є її нестійкість, тобто здатність до стрибкоподібних, швидких якісних змін – фазових переходів, катастроф, “точок біфуркації”. У процесі HR-брендингу точки біфуркації пропонуємо трактувати як зіткнення між ціннісною пропозицією, яку роботодавець надає працівникам, та суб'єктивною, інколи неочікуваною реакцією на цю пропозицію з боку потенційних і наявних працівників.

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” [3, с. 134]. На нашу думку, такі точки можуть породити велику кількість флуктуацій, під якими розуміють випадкові відхилення системи від її закономірного стану, стратегічної мети. Наприклад, зовнішніми флуктуаціями є неочікувані зміни на ринку праці, зародження нестандартних форм зайнятості, перегляд трудового законодавства. До внутрішніх флуктуацій можна віднести конфлікти між найманими працівниками та адміністрацією підприємства, неузгодженість між стимулами до праці та внутрішніми мотивами трудової поведінки, нанесення шкоди іміджу підприємства через непродумані управлінські рішення і комунікативні бар'єри. Флуктуації можуть відбуватися і на внутрішньоособистісному рівні, коли працівник починає відчувати симптоми професійного вигорання, задумуватися про зміну роботи. Окремі флуктуації можуть залишитися нейтральним фоном і майже не вплинути на характеристики HR-бренду, тоді як інші можуть накопичуватися і вести до біфуркаційних перетворень, що можуть вивести HR-бренд на вищий рівень розвитку або, навпаки, обумовити його знецінення.

Цілеспрямований вплив на точки контакту є проявом організації, бажанням втримати досягнуту рівновагу у взаємовідносинах учасників ринку праці за допомогою механізмів негативного зворотного зв'язку. Однак постійне утримування системи у точці рівноваги, її надмірна цілісність та упорядкованість перешкоджають розвитку. До того ж, точно передбачити реакцію стейкхолдерів на управлінські впливи майже неможливо, а тому логічним продовженням процесу HR-брендингу є вихід системи з точки рівноваги і “запуск” механізму самоорганізації, що базується на позитивному зворотному зв'язку та обумовлює трансформацію системи. Відтак, HR-брендинг є процесом, в якому чергуються етапи організації (виважені управлінські рішення з прогнозованими наслідками) та самоорганізації (наприклад, довільні дії і висловлювання працівників підприємства).

Результатом самоорганізації складних систем є поява в них емерджентних ознак – характеристик, які не властиві жодному з окремо взятих елементів

системи і є результатом виникнення між елементами синергетичних зв'язків, причому додавання елементів до системи не тільки вводить нові зв'язки, але й змінює характеристики багатьох або всіх сформованих взаємозв'язків, веде до виключення деяких з них або появи нових [4, с. 95]. Цей ефект, на нашу думку, може ілюструвати поява на підприємстві нових співробітників, які, крім змін у кількісно-якісній структурі персоналу, можуть привносити інновації у трудовий процес, впливати на поведінку інших працівників і навіть ставити під сумнів деякі цінності корпоративної культури. Іншим прикладом може слугувати звільнення працівників, що також по-різному впливає на кадровий потенціал, соціально-психологічний клімат у колективі.

В умовах, коли підвищується ступінь інформаційної відкритості підприємств, інформація стає вагомим фактором впливу на HR-процеси. Недостатність інформації для формування управлінських рішень породжує таке явище, як ентропія, або невизначеність. Інформаційна ентропія функціонування підприємств визначається як міра невизначеності стану системи (ринкового середовища) для користувача інформації. Інформаційний дефіцит тягне за собою ризики неправильного тлумачення місії компанії, нерозкриття переваг зайнятості у ній, відсутності повної інформації про потенційних працівників тощо. Безумовно, більш конкурентоздатними на ринку будуть ті підприємства, що мають налагоджені інтенсивні та ефективні комунікаційні зв'язки зі своїм середовищем. Інформаційний дефіцит всередині підприємства компенсується за рахунок життєвого досвіду, інтуїції і особистих схильностей людини [5, с. 61–62].

Загалом, для підвищення ефективності процесу HR-брендингу необхідно застосовувати інструментарій синергетичного управління, що допомагає розпізнавати (або навіть ініціювати) точки біфуркації, “гасити” небажані флуктуації, підтримувати систему в рамках “ентропійного каридору”, здійснювати взаємовигідний інформаційний обмін з зовнішнім середовищем та виводити систему на оптимальний для неї аттрактор порядку, що є втіленням ідеального HR-бренду, стратегічної мети і напрямку руху до неї.

Ефект синергії – це здатність до комбінованої односпрямованої дії різних елементів, речовин, частин у системі, підсумований ефект від якої перевищує

вплив, що виникає з кожного компонента окремо [4, с. 94]. Основним критерієм ефективності процесу HR-брендингу пропонуємо вважати синергію бренду роботодавця і бренду персоналу, що визначається як когерентна погодженість, з одного боку, змісту та оформлення ціннісної пропозиції співробітнику та, з іншого – внутрішніх мотивів поведінки наявних і потенційних працівників, готових сприймати надану пропозицію як імпульс до високоефективної праці.

Завдяки використанню синергетичного потенціалу HR-бренду підприємство отримує такі переваги: мінімізація витрат на залучення і утримання висококваліфікованої робочої сили; підвищення якості трудового життя, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі і зниження плинності кадрів; підвищення продуктивності праці; посилення лояльності персоналу і, відповідно, попередження кадрових ризиків, підвищення рівня кадрової безпеки; інноваційність HR-технологій, започаткування перспективних HR-проектів; збільшення можливостей щодо залучення інвестицій; здобуття прихильності з боку споживачів продукції, місцевих громад та інших стейкхолдерів. З іншого боку, синергія може набувати негативних проявів, коли вкладені у розвиток HR-бренду кошти не приносять належної віддачі, репутація підприємства як роботодавця стрімко погіршується і це веде до втрати конкурентних переваг.

Література:

1. Татаревська М. С., Сорока О. В., Лосікова О. О. HR-брендінг в системі управління персоналом сучасної організації. *Економіка і регіон*. 2014. № 2. С. 57–62.
2. Гетьман О. О., Тіткова Ю. С. HR-брендинг як інноваційний механізм розвитку регіону. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 424–432.
3. Мокіна С. М. Методика оцінювання сили бренду роботодавця за точками контакту. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 132–145.
4. Геселева Н. В., Заріцька Н. М. Емерджентні властивості системи. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 7. С. 93–97.
5. Дейнега О. В., Дейнега І. О. Ентропія в діяльності підприємства: суть та основні підходи до оцінювання. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія “Логістика”. 2018. № 892. С. 56–63.