

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.7.42](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.42)

УДК 331.101.3:331.108.2

Л. В. Козин,

*к. е. н. доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту,
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Тернопільського
національного економічного університету*

ORCID: 0000-0003-0828-6130

Researcher ID: G-5675-2017

ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ НА ЗАСАДАХ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

L. Kozyn

*PhD in Economics, Associate Professor,
Department of International Economics, Marketing and Management,
Ivano-Frankivsk Education and Research Institute of Management TNEU*

FORMATION OF HR-BRAND ON THE PRINCIPLES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Сучасним трендом світового ринку праці стає зростання конкуренції працедавців за залучення та утримання грамотних, компетентних, ініціативних працівників. В таких умовах формування бренду роботодавця (HR-бренду) може розглядатися як основа довгострокової стратегії управління людськими ресурсами. Метою даної статті є визначення особливостей формування HR-бренду на основі принципів корпоративної соціальної відповідальності. Не дивлячись на те, що ще кілька десятиліть тому поняття соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством обмежувалося корпоративною філантропією, сьогодні КСВ стає невід'ємною складовою будь-якої компанії, що бачить своє майбутнє у довгостроковій перспективі - і це стосується не лише маркетингу її товарів і послуг, але й управління людськими ресурсами. У статті запропоновано ряд кроків, які дозволяють полегшити інтегрування принципів КСВ до стратегії формування конкурентоспроможного HR-бренду.

*The current trend of the world labor market is the growing competition of employers for attracting and retaining competent, competent, proactive workers. In such circumstances, the formation of an employer's brand can be considered as the basis of a long-term strategy for human resources management. **The purpose of this article** is to study the ways of implementing the CSR principles during the formation of a successful HR-brand, which, in turn, is one of the basic resources for the development of sustainable competitive advantages of organizations. **Methods** used in the study process relate to general scientific. In particular, comparisons, logical and scientific analysis, grouping and generalization were used. **Results and conclusions.** Despite the fact that a few decades ago, the concept of social responsibility was limited to corporate philanthropy, now it is an integral part of any corporate policy that sees its future in the long term perspective - and this applies not only to the marketing but also to human resources management. Corporate social responsibility is defined as a way of doing business, which is characterized by the ethics and transparency of the company's relations with all stakeholders. Since employees are fairly defined as*

a key stakeholder group of any organization, the company's social responsibility programs must first and foremost take their interests into account and make them a basis for making managerial decisions. At the same time, under the condition of developing effective and effective CSR programs, employees will feel their own significance, the ability to at least partially assume responsibility for the quality of future generations' life. This, according to the author's deep conviction, will increase the attractiveness of the employer's brand both inside and outside the company. On the other hand, as the human resources management system has a direct impact on the functioning of all key systems and business processes of the company, it has the potential to become the driving force behind the practical implementation of socially responsible standards of operation. The article suggests a few steps to facilitate the integration of CSR into strategy of competitive HR-brand cultivating.

Ключові слова: людські ресурси; управління людськими ресурсами; брендинг працедавців; корпоративна соціальна відповідальність; конкурентна перевага.

Keywords: Human Resources; Human Resource Management; HR-Branding; Corporate Social Responsibility; Competitive Advantage.

Постановка проблеми.

Пришвидшення процесів глобалізації, загострення конкуренції і перехід світової економіки від продуктово-виробничої до сервісної, клієнтоорієнтованої моделі розвитку, свідками чого ми є сьогодні, стали причиною того, що оцінка місця і ролі людських ресурсів в організації докорінно змінилася відносно традиційного бачення персоналу як додатку до верстату, комп'ютера або офісного столу. Ми можемо говорити про необхідність реалізації сучасним підприємством кадрового менеджменту, ключовим завданням якого є створення образу компанії, як роботодавця – HR-бренду - в очах власного персоналу, представників ринку праці, місцевої громади і суспільства в цілому і забезпечення відповідності реальних якостей компанії задекларованому образу її бренду. Корпоративна соціальна відповідальність в даному контексті розглядається як засіб залучення та збереження талантів організації і посилення ефективності брендингу працедавця. Інтегровані між собою HR-бренд і ініціативи з КСВ здатні покращити репутацію компанії та її диференціацію як на ринку праці, так і на ринку товарів і послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням сучасних підходів до управління людськими ресурсами організації, зокрема через створення міцного бренду працедавця, присвячено значну кількість праць вітчизняних і зарубіжних дослідників. Зокрема, варто відзначити праці Ф. Котлера, С. Анхольта, Х. К. Аггерхольма, М. Едвардса, які розглядають HR-брендинг не лише як інструмент залучення та утримання персоналу, але як один з ключових елементів формування загальнофірмової стратегії ринкової диференціації, зокрема із наголосом на відданість принципам сталого розвитку і соціальної відповідальності.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є дослідження шляхів імплементації принципів КСВ під час формування успішного бренду працедавця, який, у свою чергу, є одним з базових ресурсів розвитку стійких конкурентних переваг організацій.

Результати досліджень. Першими авторами, які ввели в обіг термін «бренд працедавця», або HR-бренд, були Саймон Берроу і Тім Емблер, які визначили його як набір функціональних, економічних і психологічних переваг, що гарантуються робочим місцем і ототожнюються з компанією-працедавцем [1, с.185]. В цьому контексті, формування HR-бренду, на думку Шеррі Салліван, є цільовою, довгостроковою стратегією управління сприйняттям і ставленням до діяльності компанії з боку працівників, потенційних працівників та відповідних груп стейкхолдерів [2]. Відповідно до Крістін Бекхаус, цей термін демонструє зусилля сформувати як в межах, так і за межами компанії чітке розуміння того, що робить її особливою і бажаною як працедавця [3]. Таким чином, HR-брендинг є інструментом диференціації суб'єкту господарювання як учасника ринку, який підкреслює унікальні аспекти пропозицій компанії щодо зайнятості або умов її внутрішнього середовища.

Формуючи свій HR-бренд, компанії, зазвичай, приділяють увагу чотирьом факторам, які здатні зробити їх привабливими для кандидатів і вже працюючих співробітників:

- імідж і репутація компанії;
- пакет компенсацій і стимулювання у різні її формах, включаючи умови праці, бонуси, додаткові виплати тощо;
- зміст роботи, посадові обов'язки, характер відносин з колегами та керівниками;
- можливості навчання і розвитку.

Намагаючись підтвердити змістовне навантаження свого бренду працедавця, підприємства і організації намагаються отримати відповідний статус через тематичні рейтинги, серед яких «Кращі компанії для роботи» (Best companies to work for) журналу «Fortune», «Кращі працедавці» (Best Employers) агенції «Aon Hewitt», «Топ-працедавець» (Top Employer) Фонду корпоративних досліджень (у Франції і Великій Британії), «Найпривабливіший у світі працедавець» (World's Most Attractive Employers) компанії «Universum» і т. і. Потрапляння до таких рейтингів не лише дає сигнал про сприятливі умови праці, але й є гарантією того, що

компанія буде дотримуватися належних практик. Як результат, вона матиме нижчу плинність кадрів і вищу продуктивність праці, а її співробітники легше сприйматимуть зміни і активніше підтримуватимуть інновації. На підтвердження цієї тези наведемо результати дослідження динаміки результатів господарської діяльності і рівня задоволення персоналу у 41 мультинаціональній компанії, проведеного агенцією «Towers Watson». Вони показали, що ті з підприємств, які демонстрували високий рівень задоволення персоналу своїм працедавцем і відданості йому, досягли збільшення операційної рентабельності і чистого прибутку на 2 – 4%, а ті, в кого зазначені показники були найнижчими, погіршили результативність своєї діяльності на 1,5 - 2% [4].

При цьому, слід пам'ятати, що, з метою послідовного і ефективного представлення організації, бренд працедавця повинен бути повністю співставним і тісно пов'язаним із загальнокорпоративним брендом. Адже існування невідповідності між тим, як компанія позиціонує себе у зовнішньому середовищі, і тим, що насправді являє собою робота у ній, призведе до комунікаційного збою і бренд не буде сприйнятий ані зовнішніми, ані внутрішніми стейкхолдерами. Ще одним чинником успішності HR-брендингу є те, що вже працюючі співробітники можуть виступати або переконливими промоутерами, або потужними демотиваторами щодо бренду організації, оскільки є живим втіленням його стандартів бажаної поведінки, переконань і культури.

Отже, створення HR-бренду є двовекторним процесом. Один з них спрямований на ринок праці і потенційних співробітників, а інший – на вже існуючий штат. При формуванні «зовнішнього» бренду дії компанії орієнтуються на створення в очах ймовірних «новобранців» уявлення про компанію як бажане і пріоритетне місце роботи. З іншого боку, «внутрішній» бренд складається із зусиль щодо дотримання власних стандартів та культивування ідеології поваги і довіри в колективі. Очевидно, що найбільш важливим є саме другий компонент HR-брендингу, який виступає фундаментом для першого. Звідси, успішною є та стратегія, яка полягає у одночасному і односпрямованому розвитку обох. Втім, багато компаній не зважають на це і будують надзвичайно привабливий «фасад», не підкріплюючи його відповідними рішеннями, спрямованими на підвищення умотивованості і добробуту персоналу. В такому разі, кошти, вкладені у формування HR-бренду перетворюються на витрати, але аж ніяк не на інвестиції.

Існує кілька кроків у напрямку побудови конкурентоспроможного HR-бренду, дієвість яких була доведена світовими лідерами і багаторазовими переможцями тих рейтингів, про які ми згадували вище, - компаніями «Google», «Microsoft», «Procter & Gamble», «IKEA», «Heineken» і багатьма іншими:

- 1) Усвідомлення конкурентних переваг компанії як працедавця і розвиток цієї характеристики;
- 2) Розробка усіх ініціатив у сфері інноваційно-кадрового маркетингу лише у системі координат місії і цінностей компанії. Вони повинні бути інтегрованими в масштабах всієї організації і охоплювати усі організаційні рівні, а не залишатися локальними кроками кадрової служби;
- 3) Усвідомлення ключових позицій HR-бренду керівниками усіх ланок, оскільки саме вони безпосередньо взаємодіють із персоналом компанії та потенційними співробітниками;
- 4) Декларування на ринку праці статусу компанії як конкурентоспроможного працедавця;
- 5) Підтримка і винагорода ініціативи і передового досвіду працівників. Це призведе до перманентного вдосконалення бізнес-процесів і підвищення продуктивності праці персоналу;
- 6) Моніторинг стану задоволення робочим місцем і рівня умотивованості персоналу компанії. Лояльні працівники доноситимуть необхідну для зміцнення HR-бренду інформацію, яка, за правилами вірусного маркетингу, розповсюджуватиметься із прогресією, близькою до геометричної.

Таким чином, будь-яка організація, яка свідомо формує архітектуру своєї ринкової конкурентоспроможності, повинна вибудувати відповідний бренд працедавця. Мартін Едвардс зазначає, що процес брендингу працедавця, що реалізується у повному масштабі, охоплює переважну більшість традиційних HR-сфер, перетворюючись на своєрідну «парасолькову» програму, яка формує єдину структуру для раніше роз'єднаних політики та практики [5, с. 5]. Таким чином, HR-брендинг - це інтегративна стратегія, що акумулює різні практики управління персоналом в організації. Х. Крігер Аггерхольм, С. Есман Андерсен і Кріста Томсен концептуалізують брендинг працедавця як «побудову системи комунікацій і взаємин і кросфункціональних процесів, спрямовану на створення, адаптацію і впровадження стабільних відносин між працівниками та працедавцями, тобто довгострокових відносин між організацією та її потенційним і існуючим персоналом, що базується на процесах корпоративного брендингу і інтегрує поняття корпоративної соціальної відповідальності» [6]. За стандартом ISO 26000 КСВ визначається як відповідальність організації за вплив її дій на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яка:

- сприяє стійкому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства;
- враховує очікування стейкхолдерів і відповідає чинному законодавству;
- узгоджується із міжнародними нормами поведінки і є інтегрованою до діяльності всієї організації [7].

Бразильський інститут корпоративної соціальної відповідальності «Ethos» визначає корпоративну соціальну відповідальність як форму управління, яка визначається етичністю та прозорістю відносин компанії з усіма стейкхолдерами, а також встановленням корпоративних цілей, сумісних із принципами сталого розвитку суспільства, збереження екологічних та культурних ресурсів для майбутніх поколінь, поваги до різноманітності і сприяння зменшенню соціальних проблем [8].

Оскільки людські ресурси є основоположною складовою усіх ключових систем і бізнес-процесів, вони формують і зумовлюють спрямованість корпоративної культури і етики. Виходячи з цього, в якості ключового драйвера створення цінності будь-якої організації, співробітники повинні бути залучені до процесу інтеграції КСВ у діяльність фірми, сприяти досягненню її КСВ-цілей і дотриманню її КСВ-принципів у відповідності до стратегічних напрямків розвитку бізнесу. У іншому разі, будь-які слова і кроки будуть лише деклараціями із сумнівним етичним підґрунтям, здатними «підмочити» репутацію компанії роз'єднаністю її риторики і

практики. Зростаюче усвідомлення того, що цінність бізнесу у все більшій мірі залежить від таких нематеріальних активів, як гудвіл, імідж, креативність і інтелектуальний капітал, робить їх найбільш важливим фактором бізнесового успіху.

Не дивлячись на те, що ще кілька десятиліть тому поняття соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством обмежувалося корпоративною філантропією, сьогодні КСВ стає невід'ємною складовою будь-якої компанії, що бачить своє майбутнє у довгостроковій перспективі - і це стосується не лише маркетингу її товарів і послуг, але й управління людськими ресурсами. Адже, як споживачі висувають все більше вимог щодо етичних, соціальних і екологічних позицій компаній-виробників, так і працівники очікують від своїх працедавців більшого, аніж просто зарплата, - почуття гордості і задоволення своєю роботою, а також цілями і значимістю компанії, чия система цінностей поділяється ними самими. Дослідження, проведене американською некомерційною агенцією «Net Impact», показало, що для 53 % працюючих людей і для 72 % молоді, яка ще навчається, визначальним чинником морального задоволення (або «щастя», як це звучало у самому питанні) є можливість бути потрібним і робити позитивний внесок у життєдіяльність суспільства в процесі своєї роботи. Цей критерій виявився більш вагомим, аніж престижна кар'єра (25% і 54% відповідно), заможність (21% і 36%) і громадське лідерство (15% і 31%). Вражаючою виглядає згода 60% опитаних студентів відмовитися від 15% своєї заробітної плати за право:

- працювати на компанію, що сповідує принципи КСВ, - на це згодні 35% студентів;
- мати роботу, яка позитивно впливає на суспільство або довкілля, - 45% респондентів;
- працювати на компанію, із принципами і цінностями, що є співзвучними із їх власними, - 58% молодих людей [9].

Аналогічне дослідження, проведене у Великій Британії, показало, що майже половина працівників (42%) прагнуть працювати в організаціях, які позитивно впливають на довкілля, 44% респондентів вважають, що змістовна робота, яка дає змогу допомогти іншим, є більш важливою, ніж просто робота з високою заробітною платою, а 36% готові працювати більш наполегливо, якщо їх компанія приносить користь суспільству [10]. Ще більш показовими стали результати, продемонстровані так званими «міленіалами» - особами, які народилися у період між 1981 і 1996 рр. Серед них понад 62% хочуть працювати в компанії, що справляє позитивний вплив на довкілля і суспільство, половина надає перевагу змістовній роботі перед високою зарплатою, а 53% працюватимуть більше, якщо цим зможуть змінити життя інших [там само]. Таким чином, ми можемо констатувати той факт, що глобальний ринок праці демонструє тенденції, які сприяють зміцненню зв'язків між HR-брендингом і КСВ. У тотальній «війні за таланти», коли креативний, ініціативний і лояльний персонал перетворюється на ключовий чинник ринкового успіху, а здатність знайти, залучити, розвинути і утримати його - на базову компетенцію компанії, диференціація працедавців з точки зору їх політики КСВ ставатиме все більш ваговою.

Навіть в сучасних умовах економічного спаду є помітним вибір потенційних працівників на користь тих працедавців, хто має активну позицію в площині соціальної відповідальності і сталого розвитку, сподіваючись отримати змогу використовувати свій час і енергію реально ефективним для себе, компанії і суспільства чином. Люди все більш явно виражають бажання працювати на організації, які мають «совість», а вона найоптимальнішим чином відображається у системі ключових цінностей. Отже, ті компанії, які зможуть поєднати свою місію, бачення, організаційні цілі і бізнес-процеси у єдину струнку систему, наскрізь пронизану ідеєю діяльності на благо своїх стейкхолдерів і суспільства в цілому, ставатимуть найбільш конкурентоспроможними гравцями ринку праці. Стверджуючи це, ми, звичайно, усвідомлюємо, що, перш ніж закликати працівників до сприяння у досягненні соціально-відповідальних цілей компанії, вона повинна потурбуватися про задоволення їх основних потреб. І хоча питання ефективних практик взаємовідносин із персоналом не є у фокусі даного дослідження, вони, поза сумнівом, мають вирішальне значення для формування лояльності працівника до компанії, в цілому, і до системи її цінностей. Зокрема, неможливо створити і утримати команду відданих, професійних і креативних виконавців, не давши їм належної компенсації та визнання за їх роботу.

Отже, КСВ-ініціативи здатні відігравати роль як змістовного наповнення «внутрішньої» і «зовнішньої» компонент HR-бренду, так і джерела створення системи спільних цінностей компанії. Усі їх варіації - від корпоративного волонтерства до вдосконалення бізнес-процесів у способи, що підвищують суспільний добробут і мінімізують негативний вплив на довкілля, - спроможні задовольняти прагнення сучасного працівника до самореалізації на благо суспільства, його бажання хоча б якимось аспектами своєї роботи змінювати світ навколо себе, що однозначно позитивно відображається на психологічних і поведінкових проявах.

Аналіз робіт науковців і практиків у сфері кадрового маркетингу і корпоративної соціальної відповідальності [11-13] дозволяє виділити кілька основних елементів, які б дозволили полегшити інтегрування принципів КСВ до стратегії формування конкурентоспроможного HR-бренду.

1. *Розробка бачення, місії і філософії.* Успішна КСВ вимагає існування чітко сформульованих бачення, місії та цінностей компанії. Саме менеджер по роботі з персоналом може довести вищому керівництву необхідність і важливість визначення цих елементів стратегічного планування, показати, яким чином вони можуть підвищити прибутковість компанії і чому ефективна бізнес-стратегія може водночас бути ефективною соціальною стратегією. В ідеалі, працівники і інші стейкхолдери повинні бути долучені до процесу розробки корпоративних бачення, місії і цінностей. Наступним етапом є формулювання власне стратегії КСВ. Роль кадрової служби тут є особливо показовою: надзвичайно важливо, щоби функція управління людськими ресурсами була присутня і відобразилася у планах та стратегічних напрямках КСВ.

2. *Запровадження кодексу поведінки працівників.* Останнім часом топ-менеджмент і власники компаній і корпорацій підвищили свою увагу до культури поведінки персоналу своїх організацій, вимагаючи 100%-вої відповідності кодексам, в яких виражені фірмові етичні цінності. Кодекс поведінки – один з небагатьох документів до якого мають причетність усі без виключення працівники, а отже це ідеальна можливість вираження соціальних і екологічних зобов'язань організації і ключовий інструмент для культурної інтеграції норм КСВ. При розробці кодексу важливо уникати риторичних і невизначених термінів, таких як «сталій розвиток» або «соціальна відповідальність», натомість чітко зазначити стандарти поведінки, очікувані з боку працівників.

3. *Планування і набір персоналу.* Планування робочої сили полягає в аналізі наявних компетенцій робочої сили, визначення компетенцій, необхідних у майбутньому; порівнянні наявної і бажаної ситуації з метою визначення недоліків і позитивів; підготовці планів для формування робочої сили, необхідної в майбутньому; оцінці процесу з точки зору релевантності моделі компетенцій робочої сили і досягнення поставлених цілей. Для компанії, орієнтованої на КСВ, даний процес складається з визначення потреби у навичках та компетенціях, базових для економіки сталого розвитку - економіки дефіциту ресурсів, загострення проблем соціального і екологічного характеру, зміни суспільних норм і урядових очікувань.

Стратегія HR-брендингу, яка включає адаптацію і інтеграцію нових співробітників, розвиток і утриманням вже працюючого персоналу й залучення висококваліфікованих і креативних фахівців до роботи в компанії, передбачає узгодження із загальною КСВ-концепцією та цілями для впевненості у тому, що компетенції компанії розвиваються у бажаних ідеологічних рамках. Все більше і більше фірм розповсюджує свою етику КСВ на HR-брендинг, пропагуючи таким чином переваги роботи в ціннісно-орієнтованому організаційному середовищі.

У цьому випадку, інтерв'ю із кандидатами на вакантні посади включатимуть питання про етики та ставлення до соціальних ініціатив і ідей сталого розвитку, усі комунікації із ринком праці відображатимуть логіку корпоративної культури, а вже працюючі співробітники підсилуватимуть соціально-відповідальний HR-бренд.

4. *Адаптація, навчання і розвиток професійних компетенцій*

На цьому етапі новому співробітнику розкривається взаємозв'язок між бачення компанії, її місією та ключовими КСВ-цінностями і цілями. Для забезпечення максимально повного сприйняття і якомога швидшого «вливання» новачка у стратегічну систему координат КСВ-спрямування організації, він повинен бути забезпечений інформацією про політику і зобов'язання у сфері соціальної відповідальності, ключові виклики і основні групи стейкхолдерів, з якими компанія співпрацює. Крім того, він повинен взнати, як компанія оцінює свою КСВ-ефективність, яким чином та перед ким звітується з цих питань і де можна знайти додаткову інформацію про соціально-відповідальні ініціативи. Важливо не випустити з поля зору момент завершення випробувального терміну. Це ідеальний привід для оцінки ступеню усвідомлення працівником і його ставлення до КСВ-прагнень організації.

В подальшому, співробітники повинні проходити регулярні тренінги стосовно різних аспектів КСВ компанії. Кожен з них матиме прямі або непрямі КСВ- обов'язки. Ті, чия посада передбачає прямі обов'язки у різних сферах соціальної відповідальності (наприклад, технологи, фахівці з матеріально-технічного забезпечення, рекламісти) отримуватимуть спеціальну підготовку в галузі КСВ, в той час як працівники із непрямими обов'язками повинні пройти підготовку з пріоритетних питань КСВ більш загального характеру. У кожному разі, система навчання повинна бути диференційованою у відповідності до посади і професії – від навчання з питань енергозбереження для робочих цехів до семінарів зі стратегії сталого розвитку для членів Ради директорів.

В ході планування робочої сили, згаданого нами вище, компанія визначає КСВ-компетенції, необхідні їй у майбутньому; навчальні програми і тренінги покликані заповнити вже існуючі у цій сфері пробіли. Такі нескладні кроки, як включення питань стосовно ключових корпоративних цінностей у всі навчальні модулі, допоможуть інтегрувати соціальну відповідальність у систему професійних компетенцій персоналу.

З точки зору ефективності діяльності персоналу, такі елементи HR-брендингу, як управління кар'єрою і планування успіху мають результат «переможець – переможець», як з точки зору організації, так і точки зору працівника – включений у процес кар'єрного просування, він стає більш умотивованим, більш лояльним, а отже й більш продуктивним. Крім того, управління внутрішнім розвитком є однією з форм найму, за якого витрати з пошуку і підбору кандидатів мінімізуються, а компанія отримує кандидатів на вакантні посади, які не потребують тривалої адаптації до специфіки діяльності підприємства. Програми управління кар'єрою і планування успіху можуть включати набуття досвіду у сфері КСВ як всередині, так і за межами компанії, наприклад, через встановлення зв'язків із громадськими та природоохоронними організаціями або розробку та реалізацію окремих ініціатив, з метою підготовки працівника як до управління сектором КСВ, так і до виконання управлінських функцій, в цілому.

5. *Політика стимулювання.* Одним з ключових інструментів кадрової служби є оплата праці і програми стимулювання, адже фахівці добре розуміють, що, по великому рахунку, ми отримаємо те, за що заплатили. Зазвичай компанії будують систему винагород на основі фінансових показників, які стимулюють поведінку, що приводить до максимізації прибутку. Будуючи систему КСВ, компанії слід привести її у відповідність зі своїми соціально-етичними цінностями і стратегією. Ігнорування цього означатиме гарантований провал цілей КСВ компанії. Соціальна відповідальність повинна бути визнана і як посадовий обов'язок, і як ціль діяльності на командному і індивідуальному рівнях.

6. *Зміна управлінської і корпоративної культури.* Фахівці з управління персоналом є свого роду прапорносцями, коли справа доходить до корпоративної культури, створення команди та зміни управлінських

процесів. Іноді організації потребують допомоги професіоналів з управління змінами зі сторони, але будь-які культурні зрушення здійсняться і закріпляться, лише якщо вони підтримуються зсередини. Зміна культури починається з верхніх ланок організації з наступним розповсюдженням бажаних стандартів і цінностей по всій організації. Ці цінності повинні бути відображені в усіх процесах, починаючи з системи найму співробітників до кар'єрної програми і системи заохочення.

7. *Залучення персоналу до програм КСВ.* Як вже зазначалося, співробітники є одними з ключових стейкхолдерів компанії, особливо в питаннях розвитку загальної стратегії або окремої програми КСВ. Сьогодні широкого розповсюдження набула формула канадських науковців «CSR – HR = PR» [14]. Вона означає, що у разі, якщо працівники компанії не є долученими до програм соціальної відповідальності, тоді КСВ перетворюється на звичайний піар. Англійська дослідницька компанія «Melcrum» запропонувала своє бачення процесу включення працівників у систему КСВ-ідеології компанії у формі проходження співробітником послідовних етапів – від «Я ознайомлений із ключовими КСВ-меседжами» до «Я роблю свій внесок» на верхівці піраміди, коли кожен працівник знає, яким чином на своєму робочому місці або у інший спосіб він може долучитися до соціально-відповідальних ініціатив і зробити свій внесок і добробут суспільства і безпеку довкілля (рис.1).



Рис. 1. Процес включення працівників до системи КСВ-ідеології компанії ([12, с. 19])

З метою забезпечення ефективного просування працівників сходінками цієї піраміди багато організацій влаштовують семінари, тенінги, або ж оголошують змагання на кращий КСВ-проект. Наприклад, світовий лідер у виробництві алкогольної продукції «Diageo» започаткував корпоративну програму GREENiQ, спрямовану на підвищення обізнаності персоналу у питаннях довкілля і сталого розвитку, а також способах посилення екологічно-дружнього спрямування усіх напрямків і аспектів діяльності компанії. Програма побудована на змаганнях команд працівників у сфері розробки і обґрунтування екологічних ініціатив за медалі в Олімпійському стилі. За «бронзу» змагаються такі проекти, як формулювання екологічних цілей, за «золото» - досягнення на кшталт скорочення до нуля рівня виробничих відходів. Переможці преміюються грошовими сумами, що спрямовуються на реалізацію корпоративного або місцевого екологічного проекту за їх власним вибором.

Висновки. Підсумовуючи усе вищесказане, відзначимо, що побудова діяльності компанії виходячи з позицій соціальної відповідальності однозначно позитивно впливає на її привабливість і репутацію, які є ключовими факторами у формуванні і інтегруванні кадрового потенціалу, необхідного для реалізації визначених стратегічних цілей. Слід зазначити, що загальною тенденцією сучасного бізнесу стає перетворення КСВ з окремих поодиноких акцій на стратегічну концепцію ведення бізнесу. Важливо, щоби поряд із цим, вона стала частиною досвіду існування кожного співробітника організації, який поділяє і підтримує загальноорганізаційні цінності. Адже і КСВ, і HR-брендинг мають спільний знаменник – самоактуалізацію і саморозвиток працівника через якомога повнішу реалізацію його потенціалу, прагнень і можливостей.

Література.

1. Ambler T., Barrow S. The Employer Brand. *Journal of Brand Management*. 1996. Nr. 4. Pp. 185- 206.
2. Sullivan S.E. The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*. 1999.

https://www.researchgate.net/publication/254121234_The_Changing_Nature_of_Careers_A_Review_and_Research_A_genda

3. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 2004. Vol. 9, No. 5. Pp. 501-517.
4. Towers Watson: Employee Engagement to the Power of Three. URL: <https://www.willistowerswatson.com/-/media/WTW/Insights/2016/02/willis-towers-watson-the-power-of-three.pdf>
5. Edwards M.R. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*. 2010. No. 39(1-2). Pp. 5-23.
6. Aggerholm H., Andersen S. E., Thomsen C. Conceptualizing employer branding in sustainable organizations. *Corporate Communications: An International Journal*. 2011. No. 16(2). Pp. 105–123.
7. ISO and social responsibility. URL: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/socialresponsibility.pdf>
8. Ethos, Instituto de Empresas e Responsabilidade Social. Indicadores Ethos de responsabilidade social – Versão 2007. URL: http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/Indicadores_2007_PORTUGUES.pdf
9. Talent report: what workers want in 2012. URL: https://netimpact.org/docs/publications-docs/NetImpact_WhatWorkersWant2012.pdf
10. Millennials want to work for employers committed to values and ethics. URL: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/may/05/millennials-employment-employers-values-ethics-jobs>
11. Mees A., Bonham J. Corporate Social Responsibility Belongs with HR. *Canadian HR Reporter*. 2004. No. 5. Pp. 11-13.
12. Strandberg C. The role of human resource management in corporate social responsibility. URL: [https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_and_HR_Management1.pdf/\\$file/CSR_and_HR_Management1.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_and_HR_Management1.pdf/$file/CSR_and_HR_Management1.pdf)
13. Lockwood N. Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role. URL: <http://www.mandrake.ca/bill/images/newsletter/documents/HR%27s%20Leadership%20Role.pdf>
14. World Business Council for Sustainable Development. Human resources and sustainable development. URL: https://docs.wbcsd.org/2005/11/Driving_Success_HumanResources_SD.pdf

References.

1. Ambler, T., Barrow, S. (1996) “The Employer Brand”, *Journal of Brand Management*, no. 4, pp. 185- 206.
2. Sullivan, S.E. (1999), “The changing nature of careers: a review and research agenda”, *Journal of Management*, vol. 25, pp. 457-475, available at: https://www.researchgate.net/publication/254121234_The_Changing_Nature_of_Careers_A_Review_and_Research_A_genda (Accessed 2 Apr 2019).
3. Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004), “Conceptualizing and researching employer branding”, *Career Development International*, vol. 9, no. 5, pp. 501-517.
4. Towers Watson: Employee Engagement to the Power of Three, available at: <http://www.towerswatson.com/DownloadMedia.aspx?media={4739D5C7-6B11-4009-90F8-8D6F70646240}> (Accessed 15 Apr 2019).
5. Edwards, M.R. (2010). “An integrative review of employer branding and OB theory”. *Personnel Review*, no. 39(1-2), pp. 5-23.
6. Aggerholm, H., Andersen, S. E., & Thomsen, C. (2011). “Conceptualizing employer branding in sustainable organizations”. *Corporate Communications: An International Journal*, no. 16(2), pp. 105–123.
7. ISO and social responsibility, available at: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/socialresponsibility.pdf> (Accessed 29 Apr 2019).
8. Ethos, Instituto de Empresas e Responsabilidade Social. (2007). Indicadores Ethos de responsabilidade social – Versão 2007, available at: http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/Indicadores_2007_PORTUGUES.pdf (Accessed 10 Apr 2019).
9. Talent report: what workers want in 2012, available at: https://netimpact.org/docs/publications-docs/NetImpact_WhatWorkersWant2012.pdf (Accessed 10 Apr 2019).
10. Millennials want to work for employers committed to values and ethics, available at: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/may/05/millennials-employment-employers-values-ethics-jobs> (Accessed 10 Apr 2019).
11. Mees, A. and Bonham, J. (2004) “Corporate Social Responsibility Belongs with HR”. *Canadian HR Reporter*, no. 5, pp. 11-13.
12. Strandberg, C. (2009) The role of human resource management in corporate social responsibility, available at: [https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_and_HR_Management1.pdf/\\$file/CSR_and_HR_Management1.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSR_and_HR_Management1.pdf/$file/CSR_and_HR_Management1.pdf) (Accessed 11 Apr 2019).
13. Lockwood, N. (2004) Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role, available at: <http://www.mandrake.ca/bill/images/newsletter/documents/HR%27s%20Leadership%20Role.pdf> (Accessed 11 Apr 2019).
14. World Business Council for Sustainable Development. Human resources and sustainable development, available at: https://docs.wbcsd.org/2005/11/Driving_Success_HumanResources_SD.pdf (Accessed 14 Apr 2019).